

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

**VPLYV PROSTREDIA NA POSUN PARADIGMY SYSTÉMU
MANAŽMENTU**

Habilitačná práca

Ing. Pavol Budaj, PhD.

Liberec, 2018

OBSAH

ABSTRAKT	4
ABSTRACT	5
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	6
PREDSLOV	9
ÚVOD	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ A SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	15
1.1 Manažérske makroprostredie	15
1.1.1 Priemyselné revolúcie – nielen technicko-technologický faktor makroprostredia .	16
1.1.2 Globalizácia a ekonomicko-marketingový faktor makroprostredia	17
1.1.3 Demografický faktor makroprostredia	19
1.1.4 Environmentálny faktor makroprostredia	21
1.1.5 Globalizácia vs. relokalizácia.....	23
1.2 Kultúra, etika, školstvo a veda – rozvojové faktory prostredia.....	25
1.2.1 Kultúra a tradičné hodnoty vs. globalizácia	26
1.2.2 Eticko-morálna dimenzia prostredia	28
1.2.3 Vzdelávacia sféra – hnací faktor v tvorbe hodnôt potenciálneho kapitálu	30
1.2.4 Veda – hybná rozvojová sila	32
1.2.5 Faktory prostredia – hnacie faktory pre rozvoj manažmentu.....	38
1.3 Systém manažmentu organizačných jednotiek	39
1.3.1 Baťova sústava riadenia a jej odkaz pre súčasný manažment.....	40
1.3.2 Posun paradigiem manažmentu a inovácie manažérskych systémov	41
1.3.3 Znalostný manažment	43
1.3.4 Synergický efekt manažérského systému.....	45
1.3.5 Viacdimenzionálny prístup k zvyšovaniu výkonnosti manažérského systému	46
1.3.6 Doterajší vlastný príspevok k zvyšovaniu výkonnosti manažérského systému.....	50
2 CIEĽ, METÓDY A METODOLÓGIA PRÁCE.....	53
2.1 Cieľ práce	53
2.2 Metódy práce.....	54
2.3 Metodológia práce.....	55
3 VÝSLEDKY SKÚMANIA A DISKUSIA	57
3.1 Faktor národnej kultúry a systém manažmentu.....	57
3.1.1 Výsledky skúmania	61
3.1.2 Diskusia.....	65
3.2 Plánovanie a hodnotenie kvality prostredia v rámci politiky udržateľnosti.....	68
3.2.1 Výsledky skúmania	71
3.2.2 Diskusia.....	71
3.3 Etická dimenzia manažmentu.....	75
3.3.1 Výsledky skúmania	77
3.3.2 Diskusia.....	90
3.4 Spoločenská zodpovednosť vysokej školy.....	92
3.4.1 Výsledky skúmania	93
3.4.2 Diskusia.....	96
3.5 Závery a prínosy pre manažérsku teóriu a prax	97
3.5.1 Zhrnutie výsledkov výskumu	97
3.5.2 Prínosy pre teóriu manažmentu.....	101
3.5.3 Prínosy pre manažérsku prax	103
3.5.4 Prínosy pre výchovno-vzdelávací proces v študijnom programe manažment	106

ZÁVER.....	109
SUMMARY	113
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	114

ABSTRAKT

BUDAJ, Pavol: *Vplyv prostredia na posun paradigmy systému manažmentu.*

[Habilitačná práca]

Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, 2018

V habilitačnej práci je riešená veľmi aktuálna manažérska problematika – vzťah medzi zmenami v makro a mikro prostredí organizácií a reagovaním manažérskych systémov na tieto zmeny z dôvodu posunu paradigmy. Analýza prostredia ukázala, že potreba reagovania manažmentu na zmeny v prostredí organizácií je vyvolaná najmä veľkými zmenami v niektorých STEEP faktoroch makroprostredia, ktoré sú spôsobené globalizáciou so všetkými pozitívnymi a negatívnymi dôsledkami, najmä vážnym rizikom ohrozenia trvalo udržateľného rozvoja. Druhá veľká skupina vplyvov ako determinantov rozvoja (kultúra a etika, školstvo a veda) bola smerovaná na slovenské manažérske prostredie. Na základe prezentovania relevantných teoretických konceptov a posúdenia stavu riešenej problematiky boli identifikované výskumné medzery a riešením výskumných otázok, zameraných hlavne na „soft“ faktory – kultúru, indikátory environmentálnej udržateľnosti, etickú dimenziu a spoločenskú zodpovednosť bol riešený zámer: Syntetizácia pohľadov na potrebu zmeny prístupov v správaní manažérov a manažérskych systémov s ohľadom na zmeny v prostredí organizácií, posun paradigmy a možnosti vyvolania synergických efektov.

Kľúčové slová: Systém manažmentu, globalizácia, manažérske prostredie, synergia

ABSTRACT

BUDAJ, Pavol: *Impact of the environment on a paradigm shift and a change to the management system.*

[Habilitation thesis]

Liberec: Technical University of Liberec, Faculty of Economics, 2018

In this habilitation thesis, a very topical management issue is being solved – the relationship between changes in the macro and micro environment of organisations and the response of management systems to these changes due to a paradigm shift. An analysis of the environment showed that the need of a management response to changes in the environment of organisations is especially caused by major changes in certain STEEP factors of the macro environment, which are caused by globalisation with all its positive and negative consequences, in particular the serious risk of a permanent threat to sustainable development. Another large group of impacts as determinants of development (culture and ethics, education and science) has been directed towards the Slovak management environment. Research gaps were identified on the basis of a presentation of the relevant theoretical concepts and a condition assessment of the resolved problematic, and through a resolving of the research issues focused primarily on the so-called “soft” factors – culture, indicators of environmental sustainability, the ethical dimension and social responsibility, the objective was achieved: A synthesis of opinions on the need for a change of approach in the behaviour of managers and management systems with regard to changes in the environment of the organisation and a paradigm shift and the induction of synergies.

Keywords: management system, globalisation, management environment, synergy

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov:	Str.
Obrázok 1 Vzťah medzi dátami, informáciami a znalosťami	43
Obrázok 2 „4E“ dimenzie zlepšovania výkonnosti	48
Obrázok 3 Stabilita pozícií v matici „účelnosť“ verus „účinnosť“	51
Obrázok 4 Pozícia krajín na stupniciach „vzdialenosti moci“ a „individualizmu“	67
Obrázok 5 Pozícia krajín na stupniciach „vzdialenosti moci“ a „vyhýbania sa neistote“	67
Obrázok 6 Pozícia krajín na stupniciach „mužský princíp“ a „vyhýbania sa neistote“	68
Obrázok 7 Stupnica stability územia obce	70
Obrázok 8 Synergický efekt a spoločensky zodpovedné správanie.....	101
Obrázok 9 Modifikovaný Z-I-P-F model	105

Zoznam tabuliek:

Tabuľka 1 Prognóza starnutia populácie vo vybraných krajinách	20
Tabuľka 2 Výdavky na výskum a vývoj podľa zdrojov financovania	34
Tabuľka 3 Výdavky na výskum a vývoj ako % podiel z HDP	36
Tabuľka 4 Podniky v SR s inovačnou činnosťou	37
Tabuľka 5 Charakteristiky vzorky manažérov	58
Tabuľka 6 Premenné pre dimenziu „mocenský odstup“	59
Tabuľka 7 Premenné pre dimenziu „individualizmus / kolektivismus“	59
Tabuľka 8 Premenné pre dimenziu „maskulinita / feminita“	60
Tabuľka 9 Premenné pre dimenziu „neistota / istota“	60
Tabuľka 10 Premenné pre dimenziu „časová orientácia“	60
Tabuľka 11 Štruktúra premenných pre dimenziu „Mocenský odstup“	61
Tabuľka 12 Vyhodnotenie výsledkov pre dimenziu „mocenský odstup“	62
Tabuľka 13 Štruktúra premenných pre dimenziu „individualizmus / kolektivismus“	62
Tabuľka 14 Vyhodnotenie výsledkov pre dimenziu „individualizmus / kolektivismus“	62
Tabuľka 15 Štruktúra premenných pre dimenziu „maskulinita / feminita“	63
Tabuľka 16 Vyhodnotenie výsledkov pre dimenziu „maskulinita / feminita“	63
Tabuľka 17 Štruktúra premenných pre dimenziu „neistota / istota“	63
Tabuľka 18 Vyhodnotenie výsledkov pre dimenziu „neistota / istota“	64
Tabuľka 19 Štruktúra premenných pre dimenziu „časová orientácia“	64

Tabuľka 20 Vyhodnotenie výsledkov pre dimenziu „časová orientácia“	64
Tabuľka 21 Hodnoty ukazovateľa kvality prostredia pre varianty V_0 a V_1	72
Tabuľka 22 Hodnoty indexu stability prostredia pre varianty V_0 a V_1	74
Tabuľka 23 Vek respondentov – zamestnancov	75
Tabuľka 24 Štruktúra respondentov- zamestnancov podľa pohlavia	76
Tabuľka 25 Štruktúra respondentov - zamestnancov podľa vzdelania	76
Tabuľka 26 Vek respondentov – zákazníkov	76
Tabuľka 27 Štruktúra respondentov- zákazníkov podľa pohlavia	76
Tabuľka 28 Štruktúra respondentov - zákazníkov podľa vzdelania	77
Tabuľka 29 Chápanie pojmu etické chovanie v skúmaných organizáciách	78
Tabuľka 30 Dôvody dodržiavania etických hodnôt	78
Tabuľka 31 Deskriptívna štatistika – pracovníci	79
Tabuľka 32 Deskriptívna štatistika – zákazníci	80
Tabuľka 33 Korelačná analýza – pracovníci	82
Tabuľka 34 Korelačná analýza – zákazníci	83
Tabuľka 35 KMO and Bartlett's Test – pracovníci	83
Tabuľka 36 Communalities- pracovníci	84
Tabuľka 37 Total Variance Explained- pracovníci	84
Tabuľka 38 Rotated Component Matrix ^a - pracovníci	84
Tabuľka 39 Identifikácia zhlukov pracovníkov	86
Tabuľka 40 KMO and Bartlett's Test – zákazníci	87
Tabuľka 41 Communalities- zákazníci	87
Tabuľka 42 Total Variance Explained- zákazníci	87
Tabuľka 43 Rotated Component Matrix ^a - zákazníci	88
Tabuľka 44 Identifikácia zhlukov zákazníkov	89

Zoznam grafov:

Graf 1 Prognóza dopadov starnutia na produktivitu práce	21
Graf 2 Celkové výdavky na výskum a vývoj za obdobie r. 1994 – 2015	33
Graf 3 Výdavky na výskum a vývoj podľa zdrojov financovania	35
Graf 4 Výdavky na výskum a vývoj ako % podiel z HDP	36
Grafy 5a až 5f Normálne rozdelenie početností – pracovníci	79-80
Grafy 6a až 6f Normálne rozdelenie početností – zákazníci	80-81
Graf 7 Porovnanie odpovedí pracovníkov a zákazníkov na otázky 1 až 6	81

Graf 8 Porovnanie odpovedí pracovníkov a zákazníkov	82
Graf 9 Zhluky podobných pracovníkov	85
Graf 10 Zastúpenie otázok v jednotlivých faktoroch	89
Graf 11 Zhluky podobných zákazníkov	89
Graf 12 Veľkosť pozitívnych vplyvov	95
Graf 13 Veľkosť negatívnych vplyvov	95

PREDSLOV

V toku dejín ľudstva vznikajú stále nové situácie a všetky nemajú svoj historický precedens. Navyše obvykle sú tie viditeľné udalosti len špičkou ľadovca, ktorý sa skrýva pod hladinou a ktorý sa formoval desiatky rokov skôr. V manažmente som takýto ľadovec objavil, aj keď až do roku 1989 bolo, alebo mohlo a smelo byť z neho vidieť len veľmi málo. Pritom tieto „neviditeľné“ znalosti natrvalo zostali jedným zo základov kultúry národa v podobe podnikateľskej kultúry. Volá sa batizmus, alebo Baťova sústava riadenia, podľa mnohých odborníkov doposiaľ neprekonaná sústava riadenia, považovaná za časť nášho kultúrneho bohatstva. Klasická škola manažmentu, do ktorej Baťa významnou mierou prispel nebola len „motorom“ rozvoja priemyselnej výroby začiatkom dvadsiateho storočia. Stala sa pilierom budovania ďalších manažérskych škôl a aktuálne sú jej odkazy aj pre dnešný manažment v ére globalizácie, v dobe, keď sa objavujú heslá, že spoločnosť je vážne chorá a hrozí jej to najhoršie.

Súčasný svet je plný turbulencií a chaotiky. Často sa zdôrazňujú pojmy ako globálna ekonomická a finančná kríza. Súbežne sa ale hovorí a dokladuje aj to, že je to skôr kríza morálky, kríza myslenia a správania podnikateľov, vodcov a manažérov vo sfére politickej, vedeckej, podnikateľskej či výchovno-vzdelávacej. Iní hovoria, že prebiehajúce stavy nie sú ani tak krízou hodnôt, ale skôr dopadom dramatickej zmeny v životnom štýle, ktorý nás anonymizuje vo veľkých mestách, orientuje na výkon a pracovný úspech, a ktorý štiepi rodinné systémy, oberá ľudí o pokoj a dobré vzťahy. Z úst veľkých svetových morálnych autorít vychádzajú aj tvrdé slová ako „mentalita zisku“, či „kultúra smrti“ alebo „kultúra odpadu“. Sú pre súčasnú generáciu dôrazným vystrihaním, ale aj výzvou uvažovať nad hierarchiou hodnôt i nad spôsobom definovania, spoznávania a naplňovania týchto hodnôt osobným svedectvom. Často sa javí ako najschodnejšia cesta návrat k vlastným koreňom, k pravému humanizmu, k posilňovaniu úcty k človekovi a k jeho najhlbším hodnotám.

Hodnoty sa zvyknú spájať s pojmom tradícia. Podľa slovenského filozofa L. Hanusa je „prvým budovateľským skutkom retrospektíva do minulosti, do väziva vlastného života. Ide vlastne o to: uvedomiť si svoju tradíciu, element, ktorý sa nedá ničím nahradiť. ... Štáty, smery, ustanovizne, všetko, čo chce pretrvať letiacu prítomnú chvíľu, v živote zaväžiť, čo chce hrať istú rolu, zaniká a rúti sa len pre nedostatok tradície“. Manažérske tradície v našom geografickom priestore sú bohaté a môžu sa odvíjať od základov, ktoré pevne vybudoval už pred skoro sto rokmi T. Baťa so svojimi spolupracovníkmi. Mal som to šťastie mnohé sa od

nich počas 18 ročného pôsobenia v Tatrasvite Svät naučiť i tú časť sa s viacerými (T. Baťa jr., J. Lepík a ďalší) stretnúť, osobne s nimi komunikovať, zdieľať ich entuziazmus i hodnoty „hodné nasledovania“ a presadzovať tieto tradície a hodnoty počas pôsobenia v podnikovom top manažmente. Azda ešte výraznejšie som ocenil tieto poznatky počas skoro štvorročného pôsobenia na manažérskom poste v nemeckom nadnárodnom holdingu. Napriek nepochybne prepracovanému systému riadenia v holdingu, podloženému známou nemeckou systémovou precíznosťou, som najväčšie úspechy pri manažovaní slovenskej časti holdingu dosiahol až vtedy, keď som začal do systému implementovať jednu principiálnu baťovskú zásadu, že systém môže byť úspešný vtedy, keď bude „ušíty na mieru“ prostrediu, teda bude zohľadňovať kultúrne prvky blízke ľuďom – tvorcom pridanej hodnoty.

Tieto vlastné skúsenosti som mal možnosť rozvinúť na vrcholovom manažérskom poste v sektore vysokoškolských výchovno-vzdelávacích a vedecko-výskumných služieb. Mal som si tu možnosť uvedomiť platnosť „pascalovského kruhu“, že čím má človek väčší obzor, väčšie poznatky z problematiky, tým sa zväčšuje pole nepoznaného. Mal som ale aj príležitosť potvrdiť známe druckerovské, že manažment nie je len podnikovým manažmentom a že jeho základná úloha ostáva vo všetkých sférach rovnaká: umožniť ľuďom kolektívnu výkonnosť prostredníctvom spoločných cieľov, spoločných hodnôt, zodpovedajúcej štruktúry, profesionálnej prípravy a rozvoja, všetko, čo potrebujú, aby mohli podávať výkon, reagovať na zmeny a získať tak konkurenčnú výhodu.

Dramatické zmeny v prostredí však nabádajú nás manažérov, a o to viac s ešte vyššou morálnou zodpovednosťou pedagógov manažmentu, aby sme pokročili a plnili ciele „na inej, vyššej hladine“. Baťovské princípy síce ponúkajú dostatok námetov na zvládnutie takýchto náročných cieľov: inovačné aktivity zamerané na zlepšovanie produktov alebo procesov, ale hlavne zlepšovanie ľudí a seba v súlade so známym heslom: „Keď chcete vybudovať veľký podnik, vybudujte najskôr seba“. Éra znalosti, či (ako sa v odbornej literatúre zvykne pomenúvať) nastávajúca „éra múdrosti“ však posúva manažérske paradigmy do vnímania celostných potrieb človeka, teda nielen využívania bohatstva znalostí, schopností, skúseností ľudí, tvorivej činnosti človeka, jeho viery v svoje schopnosti a schopnosti svojich ľudí v tíme, jeho nádeje v pokrok a lepšiu budúcnosť a jeho lásky prejavujúcej sa v budovaní silných medziľudských vzťahov kultúry dôvery tak, aby sa nenaplnili slová Alberta Einsteina: „Obávam sa dňa, kedy vývoj technológie predstihne vzájomné ľudské vzťahy. To potom svet bude mať generáciu idiotov.“

Vlastné skúsenosti, ale aj očakávania, kladené na manažérov či lídrov som sa snažil vložiť do tejto mojej habilitačnej práce. Počas prakticky celej mojej manažérskej kariéry

i výskumnej práce, práce na projektoch som sa zameriaval prevažne na „hard“ faktory. Táto moja práca je nasmerovaná do manažérskej oblasti prevažne charakteru „soft“. Terajšia doba a budúcnosť si vyžaduje synergiu všetkých faktorov a vplyvov. Veľké „ďakujem“ vyjadrujem skvelým ľuďom – významným akademikom z Česka a Slovenska, od ktorých som sa veľa naučil a ktorí mi dovolili pracovať s nimi na projektoch či na spoločných publikáciách.

ÚVOD

Žijeme v čase rýchlych a radikálnych zmien, ktoré zasahujú do nášho osobného súkromného i pracovného života. Prebiehajú dynamické zmeny v globálnej ekonomike a to ako v prostredí podnikov, tak i nepodnikateľských subjektov. Podľa mnohých odborníkov sa turbulentné prostredie stáva trvalým javom a v takomto prostredí ešte výraznejšie vystupuje do popredia požiadavka na manažérov operatívne reagovať na zmeny a systémovo so strategickým nadhľadom zvládať prebiehajúce ekonomické, sociálne, environmentálne i iné výkyvy v prostredí. Globalizácia priniesla potrebu porovnávať sa so svetovou špičkou, učiť sa z chýb a pozitívnych príkladov iných, ale hľadať aj vlastnú osobitosť a jedinečnosť, vyplývajúcu z vlastnej kultúry, z tradícií a praxou overených a osvedčených hodnôt.

P.F. Drucker už v roku 1980 konštatoval, že všetky inštitúcie žijú a fungujú vo dvoch časových obdobiach: v dnešku a v budúcnosti. Budúcnosť sa tvorí dnes, vo väčšine prípadov neodvolateľne. Manažéri teda musia riadiť i dnešok - základy, ako aj riadiť zajtrajšok. Zložitosť riadenia zajtrajška tak, aby bola organizácia úspešná, je najmä v tom, že úspech je determinovaný nielen vlastnými aktivitami manažmentu organizácie, ale aj predvídaním zmien v externom prostredí organizácie a schopnosťou dynamicky a správne na tieto zmeny reagovať. Vizionársky tiež upozorňoval, že história bude pravdepodobne hodnotiť dnešnú dobu a jej prínos skôr z pohľadu zmenených podmienok života ľudí, ako z pohľadu významných zmien v technológiách či iných technických vymoženostiach.

Ako sa manažéri (a ľudia vôbec) majú prispôbovať novým nárokom, odchýlkam vyvolaným vonkajšími silami, ktoré narúšajú stabilné modely každodenného života? Pochádza ich vnútorný zmätok a často až dezorientácia len z konfliktu medzi nárokmi „starej éry“ a očakávaniami „novej doby“, alebo z nedostatku viery (napr. aj vo vlastnú kompetentnosť), zo vzájomnej nedôvery či hodnotového lavírovania? A ako sú na nové náročné požiadavky vybavení? Človek má rozum a slobodnú vôľu, ktorá mu umožňuje vybrať si cestu životom viac alebo menej zmysluplnú. Jeden z veľkých „guru“ manažmentu S.R. Covey vo svojom diele „8.návyk. Od efektívnosti k výnimočnosti.“ hovorí, že máme tri najdôležitejšie dary: prvým je sloboda a schopnosť voľby, druhým sú prirodzené zákony alebo princípy, ktoré sú univerzálne a nemenné, tretím sú štyri druhy inteligencie (potenciálov) – fyzický/ekonomický, emocionálny/sociálny, mentálny a duchovný. Tieto štyri druhy inteligencie zodpovedajú štyrom častiam ľudskej podstaty – symbolizovaným telom, srdcom, myslou a dušou.

Rozsiahle výskumy v rôznych úspešných spoločnostiach potvrdili, že jedným z kľúčových faktorov ich úspechu je schopnosť inovovať, hľadať nové produkty, inovovať procesy, marketingové stratégie a taktiky, prichádzať s kreatívnymi riešeniami, o akých nikto doteraz ani neuvažoval, a to všetko zabudovať ako systémový prvok riadenia. Systémovosť predpokladá uplatnenie holistického prístupu v podobe permanentného analyzovania relevantných prvkov „makro“ aj „mikro“ prostredia organizácie a premyslenú dynamickú reakciu na zmenu niektorej zložky systému. V konkrétnych podmienkach prebiehajúcej globalizácie to znamená aj cielené napĺňanie požiadaviek nielen zákazníkov, ale oveľa širšieho spektra záujmových skupín (stakeholders), ktorých očakávania bývajú spravidla odlišné. **Znamená to potrebu posunu paradigmy manažmentu a odklon od myslenia a konania, podľa ktorého jediným kľúčovým kritériom ekonomickej úspešnosti je ekonomický rast.** Jeho fetišizácia na úkor napr. komplexného hodnotenia zdrojovej náročnosti, alebo tvorby nových materiálových i nemateriálových hodnôt je v rozpore s filozofiou tak propagovaného trvalo udržateľného rozvoja.

V slovenskom prostredí (a pravdepodobne nielen tu) sa javí potrebné upozorniť a riešiť ešte niekoľko ďalších aspektov väzby medzi zmenami prostredia a reagovaním manažérskeho systému na tieto zmeny.

Prvým je etická dimenzia manažmentu. V spoločnosti viditeľný kult mužnosti, kult fyzického výkonu (až násilia), úspechu za každú cenu, oceňovanie „rýchlokvasených celebrít“, je veľkou výzvou na realizáciu zmeny pre lídrov na všetkých stupňoch a pozíciách riadenia spoločnosti. Vážny etický rozpor sa javí aj v rovine ekonomicko-právno-morálnej v podobe zneužívania politickej moci na egoistické a ekonomické prínosy a tiež v podobe malej a nejednoznačnej podpory produkčného jadra spoločnosti, resp. v slabom postihu tej časti spoločnosti, ktorá napriek svojej práceschopnosti z akýchkoľvek pohnútok parazituje na úkor relatívne zdravého produkčného jadra spoločnosti.

Druhým problémovým aspektom je nepochopenie významu národnej alebo regionálnej kultúry pre dosiahnutie synergického efektu v systéme manažmentu. Manažérske systémy budované v slovenských organizáciách, najmä tých so zahraničnou kapitálovou, či inou účasťou, sú často výsledkom kopírovania systémov zahraničných, alebo materských spoločností, bez zohľadnenia kultúrnych osobitostí vlastného prostredia. Prichádzajú sklamanie investorov, mnoho podnikov tak stráca konkurenčnú výhodu z odlišnosti, z jedinečnosti systému „ušíťého na mieru“, z predností, silných stránok a príležitostí regiónu a jeho obyvateľov. Pritom dávnejšia i nedávna minulosť (napr. Baťova sústava riadenia) poskytuje dosť pozitívnych príkladov o prednostiach takeého prístupu, keď sa vhodne eticky

chápanou „imitáciou“, nie v zmysle plagiátorstva, ale v zmysle získania pridanej hodnoty a vyššej kvality, dosiahli pri budovaní uceleného manažérskeho systému veľké úspechy.

Vyššie uvedené aspekty boli hlavným motívom pre vypracovanie tejto habilitačnej práce. Práca sa skladá z troch kapitol.

V prvej kapitole „Teoretické východiská a súčasný stav riešenej problematiky“ je spracovaný (kapitola 1.1 a 1.2) pohľad na vybrané STEEP faktory makroprostredia a na ďalšie faktory prostredia organizácií, ktoré vyvolávajú potrebu primeraného reagovania v systémoch manažmentu organizácií. Poznatky z doterajšieho reagovania na zmeny v prostredí, ktoré boli premietnuté do relevantných teoretických konceptov v posune manažérskej paradigmy i systémových manažérskych prvkov ako aj do praktických aplikácií autora sú v kapitole 1.3.

V druhej kapitole je prezentovaný cieľ práce: príspevok k synergickému nazeraniu manažmentu, k synergickému mysleniu v teórii a praxi manažmentu organizácií a syntetizácia pohľadov na potrebu zmeny prístupov v správaní manažérov a manažérskych systémov s ohľadom na zmeny v prostredí organizácií. V tejto kapitole sú načrtnuté aj hlavné úlohy, použité metódy a metodické postupy, ktoré sú spojené s naplnením cieľa.

V tretej kapitole „Výsledky skúmania a diskusia“ sú prezentované výsledky, závery a prínosy pre manažérsku teóriu a manažérsku prax z riešenia štyroch výskumných úloh, zameraných na istý stupeň kvantifikácie „mäkkých“ faktorov manažmentu v rámci manažérskej problematiky, vplyvu národnej kultúry (kapitola 3.1), indikátorov kvality prostredia v kontexte politiky udržateľnosti (kapitola 3.2), etickej dimenzie (kapitola 3.3) a spoločenskej zodpovednosti (kapitola 3.4) manažmentu. Riešenie výskumných úloh bolo nasmerované tak, aby boli podporené nové potreby na budovanie systémov manažmentu v organizáciách najmä v súvislosti s požiadavkami na trvalo udržateľný rozvoj a tiež aby sa závery dali premietnuť do širších aplikácií a tým sa dosiahli prínosy pre prax v podnikateľských subjektoch, neziskových organizáciách i vo výchovno-vzdelávacom procese.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ A SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Jedna z charakteristík doby, v ktorej žijeme hovorí, že je to doba turbulencií a zmien a manažéri či lídri sú manažérmi zmien. Turbulencia sa stáva akoby novou normalitou, prerušovanou pravidelnými a nesúvislými zábleskami prosperity a poklesu – vrátane dlhodobých poklesov, ktoré ústia do recesie až do krízy. Turbulencia má dva dôsledky. Prvým je zraniteľnosť, proti ktorej spoločnosti nutne potrebujú obranný systém. Druhým príležitosť, ktorú treba využiť (Kotler, Caslione, 2010). Zmeny sú nielen častejšie, ale aj prevratnejšie, prinášajúce dosiaľ nepoznané ohrozenia i príležitosti. Zmeny boli (aj radikálne) aj doteraz, ale s menšou frekvenciou. Robbins a Coulter (2004) hovoria, že ľudstvo doposiaľ podstúpilo dve obrovské vlny zmien, z ktorých každá v podstate vyhladila predošlú kultúru alebo civilizáciu a nahradila ich spôsob života, nepredstaviteľným pre tých, ktorí tu boli skôr. „Prvá vlna zmien - agrárna revolúcia – trvala tisíce rokov, kým nezanikla. Druhá vlna – počiatok industriálnej civilizácie, trvala len tristo rokov. Dnes dejiny ešte viac akcelerujú a je pravdepodobné, že tretia vlna sa preženie históriou a zavŕši sa za pár desaťročí.“ S príchodom nového tisícročia prišli aj nové očakávania, ale aj sofistikované analýzy o stave ľudstva a zemegule, ktoré často dvíhajú varovný prst a vyzývajú na zmeny, najmä v myslení a správaní ľudí. Volanie odborníkov je po tom, aby sa nastupujúce storočie v novom tisícročí stalo storočím múdrosti Viera, že sa tak aj stane a že opustenie industriálneho veku a postúpenie zo stupňa znalostnej spoločnosti nasmeruje ľudstvo k spoločnosti emočnej, sociálne zrelej vyviera aj z predpokladov, že sa človek začne správať nielen ako homo economicus, ale viac ako homo sapiens (Porvazník, 2007).

1.1 Manažérske makroprostredie

Všetky organizácie fungujú v reálnom prostredí, v priestore a čase. Istú oblasť tohto prostredia – makroprostredie, nemôžu ovplyvniť (alebo ovplyvniť len v minimálnej miere), ale keďže ona ovplyvňuje ich, tak ju musia monitorovať, analyzovať a primerane na ňu reagovať. **Jestvujúce makroprostredie je determinantom budovania manažérskych systémov a nových paradigiem manažmentu.** V jednotlivých podkapitolách sú načrtnuté najvýznamnejšie STEEP faktory, ktoré sa odvíjajú od takých zmien v makroprostredí, akými sú štvrtá priemyselná revolúcia, či globalizácia, ktorá zasiahla životné prostredie i skoro

všetky oblasti spoločenského, kultúrneho i hospodárskeho života. Charakteristickým znakom a megatrendom globalizácie je aj skutočnosť, že sa postupne mení postavenie globálnych ekonomických centier a významnejšie postavenie sa presúva do Číny, Indie, a to spravidla na úkor tradičných ekonomických centier v Európe a severnej Amerike.

1.1.1 Priemyselné revolúcie – nielen technicko-technologický faktor makroprostredia

Druhá obrovská vlna zmien v prostredí (tak ako ju vyššie charakterizujú Robins a Coulter) je spájaná so štyrmi vlnami priemyselnej revolúcie:

- Prvá priemyselná revolúcia (medzi rokmi 1760- 1820) je charakterizovaná využitím pary pre mechanizáciu výrobných procesov,
- Druhá priemyselná revolúcia (od roku 1870) je charakterizovaná využitím elektrickej energie pre masovú sériovú výrobu,
- Tretia priemyselná revolúcia (cca od roku 1950) priniesla uplatnenie elektroniky a informačných technológií pre automatizáciu výroby využívanie počítačov a automatizácie.
- Štvrtá priemyselná revolúcia (od roku 2011), vychádzajúca z tretej revolúcie sa zvykne nazývať aj digitálnou revolúciou využívajúcou kyberneticko-fyzikálne systémy

Všetky doterajšie vlny zasiahli aj spoločenské systémy. Očakávaná od štvrtej priemyselnej revolúcie (Industry 4.0), zužovaná niekedy len na problematiku digitalizácie či robotizácie a dávaná do súvislosti napr. s pružnosťou alebo optimalizáciou výrobných procesov, sa zdajú veľmi zjednodušené. Komplexnejší pohľad hovorí o:

- vertikálnej integrácii výrobných systémov naprieč celou štruktúrou podnikov
- horizontálnej integrácii naprieč dodávateľským (SMART) reťazcom
- integrácii inžinierskych procesov v rámci celého životného cyklu (10 typov inovácií, efektívny manažment produktu)
- akcelerácii cez exponenciálne technológie, o nových technológiách zameraných na individuálne riešenia, o zvýšení flexibility a šetrení nákladov v procese industrializácie v podobe nových modelov obchodného podnikania, organizácie vzdelávania a pod.

Industry 4.0 môže priniesť výrazne zrýchlený životný cyklus produktov, zvyšovanie autonómnosti zariadení a odbúranie jednoduchých manuálnych procesov, šetrenie prírodných zdrojov usmerňovaním energetických tokov (SmartGrid a pod.), masovú kustomizáciu, dynamickú reakciu na požiadavky zákazníkov po jedinečných produktoch, prechod od

opisno-diagnostickej analýzy kvalitatívnych problémov k prediktívnym (čo sa stane?) a následne preskriptívnym (čo mám robiť?) analýzám, netušené zmeny môžu nastať vo využívaní energetických zdrojov a pod.

Éra globalizácie teda priniesla aj zmenu povahy technológie v rámci systému. Technológia nie je len hardware, fyzikálna štruktúra komponentov a ich logické usporiadanie, ale tiež software, súbor pravidiel pre používanie hardware, know-how na uskutočnenie úloh pre dosiahnutie cieľa a brainware, zmysel, ciele pre použitie hardware a software, je znalostne orientovaná (Zelený, 2011). Globalizácia ale prináša okrem nových technológií aj možnosť priestorových (aj geopriestorových) presunov kapacít. Determinantom sú znalosti ľudí. Z tohto pohľadu sa zdá slovenský geografický priestor ako pomerne atraktívny, dôkazom čoho sú presuny kapacít z Nemecka, Francúzska, Veľkej Británie, USA, Kórei atď. Prenos kapitálu spravidla znamená aj víťaný prenos know-how, špičkových technológií, čo možno označiť za prínos globalizácie pre slovenských producentov v rámci stratégie technologického dobiehania. Je to proces, ktorý ale vyžaduje rozvinúť získané know-how a vylepšiť ho o prispôsobenie na miestne podmienky, „ušitie na mieru“. Technologický vývoj tak môže znamenať systémové prínosy do oblasti inovácií a komerčného využitia.

Všetky tieto zmeny súvisiace s Industry 4.0 by mali priniesť úsporu živej práce. Automaticky sa núka otázka, čo s uvoľnenými ľuďmi, s dopadom na rozvoj ľudskej osobnosti a pod. **Zrýchlený životný cyklus produktov vyvoláva obrovskú dynamiku inovačných procesov a to až do takej miery, že inovácia ešte nemusí byť ekonomicky vyčerpaná a už na jej miesto nastupuje iná.** Zároveň sa otvárajú nové podnety a impulzy pre školstvo a vedu. Faktor Industry 4.0 je primárne technologickým faktorom makroprostredia, ale ako vyplýva z uvedených charakteristík, je aj faktorom sociálnym, ekonomickým, environmentálnym i politickým.

1.1.2 Globalizácia a ekonomicko-marketingový faktor makroprostredia

P.F. Drucker azda ako prvý rozpoznal globalizáciu ako nový jav prinášajúci zásadnú významovú zmenu medzi národnou ekonomikou a globálnou ekonomikou (Bell, 1974). Búrlivý rozvoj v oblasti informačných a komunikačných technológií vytvoril základné predpoklady pre zavrhnutie priestorových alebo časových obmedzení na globálne rozvíjanie ekonomických aktivít. Globalizácia zasahuje prakticky do všetkých oblastí života - do politiky, do práva, do ekonómie, ekológie i ďalších odvetví a disciplín vrátane manažmentu. **Manažment** funguje celosvetovo v reálnom čase a **nerešpektuje geograficky vymedzené**

hranice, pre umiestnenie kapitálových zdrojov je dôležité, aby v danom geografickom priestore zvyšovali mieru svojej pridanej hodnoty (Benner, 2002, Zelený, 2011 a iní). Podnikom sa nielen núka, ale pod silnejúcim (hyper-)konkurenčným tlakom je pre nich imperatívom kalkulovať s oveľa širším operačným priestorom, ba dokonca s celosvetovým pohľadom na zainteresované strany dodávateľské i odberateľské. Prichádza éra sietí a pridanej hodnoty, nastáva zmena v správaní spotrebiteľov – „individualizácia a emocionalizácia spotreby, dopyt po individualizovaných produktoch“ (Kassay, 2013).

Na scénu vstupuje nový zákazník – globálny zákazník, so svojimi náročnými požiadavkami, ktoré smerujú k jedinečnosti produktov „šitých na mieru“. Táto požiadavka znamená masovú kustomizáciu a vyvoláva potrebu odklonu od tradičnej masovej produkcie. Globalizácia však značne rozširuje aj zákaznícke spektrum na mnoho záujmových skupín (či zainteresovaných strán alebo stakeholders). Narúša sa základná hranica medzi tým, čo je vnútri podniku a čo je von. Príliv nových technológií nabúrava bariéry času a vzdialenosti, zákazníkov, resp. záujmových skupín (zainteresovaných strán) pribúda (Covey, 2013).

V norme ISO 9002, v článku o „pochopení potrieb a očakávaní zainteresovaných strán“ sa odporúča kladenie dôrazu producenta na tie zainteresované strany, ktoré môžu mať vplyv na schopnosť organizácie poskytovať produkty, ktoré splnia požiadavky. Pokiaľ sa neurčuje priamo v norme ISO 9001, organizácia má skôr zvažovať externé a interné záležitosti (pozri ISO 9001:2015, čl. 4.1) a tým si pomôcť pri určovaní jej relevantných zainteresovaných strán. Zoznam relevantných zainteresovaných strán môže byť pre organizáciu jedinečný. Organizácia môže vytvoriť kritériá na určovanie relevantných zainteresovaných strán zvažovaním ich možného následku alebo vplyvu na výkonnosť alebo rozhodnutia organizácie, schopnosti vytvárať riziká a príležitosti, možných následkov alebo vplyvov na trh a schopnosti pôsobiť na organizáciu prostredníctvom vlastných rozhodnutí alebo činností. Popri zákazníkoch sa môžu stať relevantnými záujmovými skupinami koneční používatelia alebo príjemcovia produktov, partneri spoločných podnikov, vlastníci licencií, vlastníci duševného majetku, materské a dcérske organizácie, vlastníci a akcionári, banky (bankári), zväzy, externí poskytovatelia, zamestnanci a ďalší pracujúci v mene organizácie, úradné a regulačné orgány (miestne, regionálne, národné alebo medzinárodné), obchodné a profesijné spoločnosti, miestne združenia, mimovládne organizácie, susediace organizácie i konkurencia. Už len z letného pohľadu na pestrosť zainteresovaných strán vyplýva, že ich požiadavky a očakávania voči hociktorej organizačnej jednotke sa budú líšiť, alebo si môžu dokonca odporovať. Oplatí sa však o zákazníkov a ďalšie zainteresované strany starať, pretože „inovácia ani kvalita nevznikajú na základe predpisov, štandardov alebo noriem, ale

na základe starostlivosti o zákazníka“ (Zelený, 2011). Z tohto zorného uhla pohľadu možno globalizačné efekty vnímať ako najmä ekonomický, ale aj sociálny faktor makroprostredia.

1.1.3 Demografický faktor makroprostredia

Všeobecne známy vývoj pôrodnosti, dlhovekosti a úmrtnosti v rôznych častiach sveta a z toho plynúce diametrálne odlišné demografické krivky je nielen faktorom sociálnym, ale zasahuje aj do ďalších faktorov. Populačnú explóziu v treťom svete (McNally, 2013) býva spájaná s chudobou v týchto krajinách (Weber, 2004). Veľmi vážnym problémom sa javí dramatická zmena životného štýlu vo „vyspelejšej“ časti sveta. Ľudia majú rôzne disponibilné potenciály, ktorých výška sa v priebehu života mení (fyzický potenciál klesá, duševná a duchovná dimenzia sa môže vyvíjať rôznorodo). Veľká skupina ľudí nie je schopná udržať rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom. Dochádza k nárastu tzv. civilizačných chorôb, znefunkčneniu rodiny ako základnej bunky spoločnosti, stráca sa prirodzená komunikácia.

Predpokladom rozvoja ekonomiky v ponímaní národnom, regionálnom či podnikovom, je znalostná úroveň obyvateľstva (pracovníkov) a zavedený systém osobnostného rozvoja ľudí. Táto požiadavka má všeobecný celosvetový charakter a je ovplyvňovaná viacerými faktormi, napr. podielom obyvateľstva v postproduktívnom veku. Preto sa v nasledujúcej časti sústreďujeme najmä na faktor „starnúcej populácie“. Predpokladané starnutie populácie vo vybraných krajinách sveta je v tabuľke 1. Údaje v tabuľke sú výstražným signálom skoro pre všetky monitorované krajiny. Znamenajú výrazné zvýšenie záťaže pre sociálny systém štátov a nadväzne aj záťaže ekonomickej. Výskumy OECD a MMF ale ukázali, že ekonomickú záťaž zo starnutia populácie treba vnímať oveľa komplexnejšie. U staršej populácie sa znižuje výkonnosť, meraná produktivitou práce (graf 1). Táto výskumná štúdia nezdôvodňuje príčiny javu, výsledok podľa ekonómov MMF je podobný ako závery výskumníkov z Harvard Medical School. Podľa nich je najpravdepodobnejšia teória, že s pribúdajúcim vekom ľudia spracúvajú informácie pomalšie, ich telá sú už na tom fyzicky horšie, kognitívne i fyzicky sa ľudské základné kapacity s vekom menia.

Starnúca populácia (každoročne pribúda v SR cca 20 000 dôchodcov) sa môže prejavovať aj v zmene zákazníckych potrieb (napr. priklonenie sa k etablovaným značkám produktov), v štruktúre „spotrebného koša“ v prospech voľnočasových aktivít či produktov, ktoré poskytujú zariadenia sociálnych služieb.

Tabuľka 1 Prognóza starnutia populácie vo vybraných krajinách (starší ako 65 rokov ako percento z celkovej populácie)

Krajina	2015	2020	2025	2030	2035
Japonsko	26,8	29,1	30,3	31,6	33,4
Rakúsko	18,7	19,7	21,5	24,0	26,1
Belgicko	18,2	19,2	20,7	22,3	23,5
Dánsko	18,8	20,4	21,7	23,3	24,7
Estónsko	18,8	20,4	22,4	24,2	25,4
Fínsko	20,2	22,4	24,1	25,5	26,3
Francúzsko	18,8	20,6	22,1	23,6	24,8
Nemecko	21,2	22,4	24,3	27,2	29,7
Grécko	20,1	21,3	22,9	24,8	27,2
Írsko	13,3	14,9	16,6	18,5	20,3
Taliansko	21,5	22,5	23,9	26,1	28,7
Lotyšsko	18,6	18,9	19,9	20,8	21,2
Litva	17,1	17,9	19,7	21,8	23,2
Luxembursko	15,5	16,6	18,1	20,0	21,6
Holandsko	17,9	19,9	22,0	24,3	26,2
Nórsko	16,7	18,0	19,3	20,6	22,0
Portugalsko	20,5	22,6	24,9	27,5	29,8
Slovensko	13,9	16,6	19,3	21,4	23,0
Slovinsko	17,9	20,4	22,7	24,8	26,6
Španielsko	18,6	20,4	22,8	25,9	29,3
Švédsko	19,7	20,3	21,1	22,1	23,2
Švajčiarsko	19,1	20,5	22,4	24,7	26,5
Veľká Británia	18,0	19,0	20,2	21,9	23,2
Kanada	15,9	18,0	20,3	22,6	23,5
USA	14,8	16,8	18,8	20,3	20,9
Austrália	14,9	16,1	17,4	18,6	19,3
Nový Zéland	14,7	16,6	18,8	21,0	22,6

Legenda:

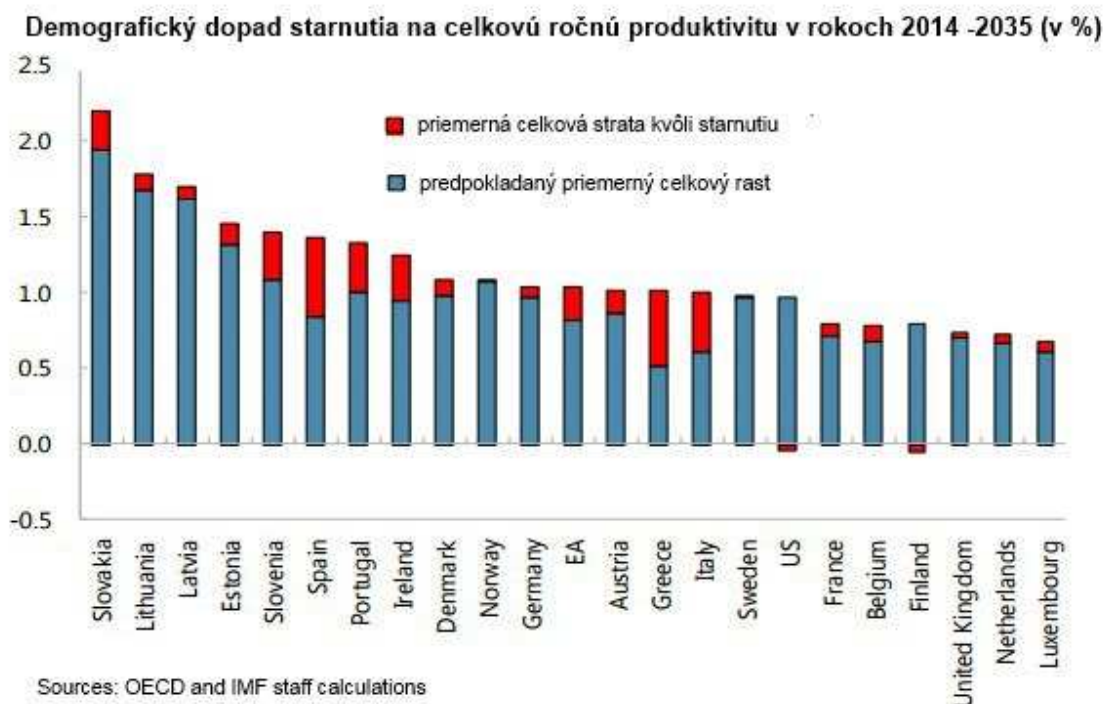
Superprestarlá populácia: viac ako 20%

Stará populácia: 7-14%

Veľmi stará populácia: 14-20%

Zdroj: vlastné spracovanie, podľa prepočtov zamestnancov OECD a MMF

Nabáda tiež na také pohľady, či starnúce obyvateľstvo nevyžaduje celkom nový prístup z pohľadu napr. tzv. striebornej ekonomiky, vyplácania dôchodkov, ale aj starostlivosti o seniorov napr. viac v domácej starostlivosti pred nákladnou ústavnou starostlivosťou.



Graf 1 Prognóza dopadov starnutia na produktivitu práce

Graf 1 ukazuje aj odlišnosť v jednotlivých krajinách a len potvrdzuje, že budovanie rozvoja jednotlivých regiónov musí zohľadňovať ich odlišnosti a jedinečnosti.

1.1.4 Environmentálny faktor makroprostredia

Vážnym a zreteľným rozporom, ktorý odkryla globalizácia je veľmi nebezpečný rozpor medzi doterajšími formami produkcie bohatstva a sebevražedným charakterom deštrukcie životného prostredia (Šikula, 2003). Príčinou narušenia rovnováhy je nadmerný odber látok a energií z prírodných ekosystémov, neprimerané vnášanie (vypúšťanie a únik) látok a energií do prírodných ekosystémov, t.j. znečisťovanie životného prostredia, alebo zložené kombinácie oboch spôsobov, ktoré vedú k zmenám prírodných ekosystémov.

V sedemdesiatych rokoch 20. storočia boli už s využitím informačných technológií spracované a pod názvom „Hranice rastu“ uverejnené prvé modely zobrazujúce možné scenáre dopadu ľudskeho, ak sa nebude vážne zaoberať antropogennými dopadmi na životné prostredie. Dôsledky ľudskej činnosti na životné prostredie a prírodné zdroje vyzerajú vo

väčšine ukazovateľov veľmi nepriaznivo, pretože **prírodné zákony sa nedajú ignorovať**. Pritom je preukázateľné (napr. ozónové diery nad južným pólom), že regionálne či lokálne vplyvy prinášajú globálne dopady, zmenu klímy, straty biodiverzity, neefektívne využívanie (najmä neobnoviteľných) zdrojov.

Koncepcia trvalo udržateľného rozvoja (prijatá už v roku 1987 v OSN) definuje trvalo udržateľný rozvoj ako rozvoj, ktorý umožňuje naplňať potreby súčasných generácií bez toho, aby ohrozoval budúce generácie v naplňaní svojich vlastných potrieb. Znamená to využívanie prírodných zdrojov v súlade s regeneratívnou schopnosťou prírody ako aj materiálnym, spoločenským, kultúrnym, intelektuálnym a duchovným rozvojom ľudstva. Trvalo udržateľný rozvoj je postavený na troch pilieroch (Virčíková, 2008, Venkatraman, 2015 a iní): ekonomickom, sociálnom a environmentálnom. Je chápaný ako ideálny stav, keď sú prvky globálneho ekosystému v rovnováhe, teda jeden neohrozuje existenciu druhého (Hrubec, 2009, Waas, 2010, Kassay, 2013b a iní). Počas posledného polstoročia bolo prijatých množstvo iniciatív, deklarácií i dokumentov (napr. „Zelená ekonomika“, „Zelený marketing“, „Zelené verejné obstarávanie“, „Zelené pracovné miesta“, „EcoAP - akčný plán pre ekologické inovácie“ a pod.). Všetky tieto „zelené iniciatívy“ predstavujú istý impulz a odklon od tradičného chápania ekonomického rastu v tom zmysle, že za jeho integrálnu súčasť považujú životné prostredie. OECD definuje zelený rast ako „cestu podpory ekonomického rastu a rozvoja a zároveň ochranu prírodných zdrojov, aby sme mohli naďalej využívať prostriedky a environmentálne služby, od ktorých závisí naša prosperita. Preto je potrebné podporovať investície a inovácie, ktoré budú základom pre udržateľný rast a umožnia vznik nových ekonomických príležitostí.“ (In: Gušťaříková, 2016). Problémom všetkých týchto prístupov sú postoje „veľkých eko-hráčov“ (Čína, USA, Brazília, Rusko) a tiež skutočnosť, že sa javia viac ako prístupy a faktory environmentálno-politické a menej ako faktory sociálne a ekonomické. Zelená ekonomika však vyvoláva zmeny nielen environmentálneho charakteru, ale aj zmeny na trhu práce (napr. v podobe vytvárania nových pracovných miest) a teda je to aj faktor sociálny. Často používaný slogan „čo je ekonomické, je aj ekologické“ je zatiaľ pozitívne vnímaný viac v rovine teoretickej ako praktickej. Pritom prínosy z tejto väzby sú preukázateľné v podobe zlepšenia podnikateľského profilu organizácie nadväzne na zlepšenie jej environmentálneho profilu, znižovania nákladov na odpady a iných nákladov vyplývajúcich z nedostatkov a pod. Ešte dôležitejší je však dobrý podnikateľský pocit, vychádzajúci z preferovaných životných hodnôt – a ten je zrejme brzdou. M. Zelený (2011) problém pomenúva takto: „Ekológia je dobrý obchod! Akonáhle sa

stane akceptovanou skutočnosťou, sily kapitalizmu a ľudskej lakomosti vyčistia životné prostredie účinnejšie ako politické „zelené“ hnutia.“

Podľa generálneho tajomníka OECD Ángela Gurríu (In: Gušťaříková, 2016) „pokrok nebude možný, ak sa zameriame na zelené inovácie len v rámci tzv. zeleného sektora ... Pre tvorcov politik to znamená rozšíriť horizontálny politický prístup k inovačnej politike, ktorý bude mobilizovať technológie, trhové mechanizmy, predpisy a sociálne inovácie k prechodu na nízkouhlíkové, pružné hospodárstvo“. Za touto výzvou možno opäť hľadať potrebu synergického efektu, teda neuvažovanie v duchu dvoch (zvyčajne si odporujúcich) alternatív (ekológia vs. ekonomika, resp. ekológia vs. sociálny faktor), ale hľadanie tretej alternatívy (Covey, 2013), a to vo výrobných odvetviach, službách, regionálnej samospráve (pozri kapitolu 3.2) i výchovno-vzdelávacom systéme. Znamená to zmenu myslenia i zmenu smeru globalizácie.

Slovensko zohráva v rámci globalizačných dopadov na životné prostredie určite skôr relatívne pozitívnu úlohu (aj keď z celosvetového hľadiska s malou váhou). Zalesnená lesná plocha zaberá viac ako 40% rozlohy krajiny, orná pôda a stále osevné plochy pokrývajú približne tretinu rozlohy poľnohospodárskej pôdy a stále trávnaté oblasti skoro pätinu. Ani negatívne dopady z antropogénnych vplyvov z priemyselných odvetví nie sú v širších súvislostiach príliš vážne. Environmentálne faktory makroprostredia sú ale stále relatívne mladou oblasťou bádania, a tak je nevyhnutný princíp opatrnosti, vyplývajúci z neistoty v našich znalostiach o pôsobení látok na ekosystém, o transporte látok v životnom prostredí a o ich sekundárnych premenách a synergickom pôsobení (Virčíková, Pálffy, 2008).

1.1.5 Globalizácia vs. relokalizácia

Očakávané tempo spoločenského rastu, väčšinou len materialisticky a egoisticky vnímaného, rozvoja z hľadiska celosvetového i regionálneho, ktoré mala globalizácia priniesť, zaostáva za pôvodne predkladanými prognózami. Vysvetľuje sa to nedostatkom inovácií, slabými stimulmi pre dopyt, vysokou zadlženosťou štátov či nadmernou reguláciou. Hľadať rozhodujúce príčiny však znamená viac sa zamerať na ľudský faktor, na zdieľané hodnoty, demografický vývoj, na efektívne využívanie ľudského potenciálu a taktiež na využitie synergie národných či regionálnych kultúr. G. Hofstede (1996, 2003) rozlišuje dôležitosť národnej kultúry pre manažment prinajmenšom z troch dôvodov – politického, sociologického a psychologického:

- Národy sú politické útvary koreniace v histórii, s vlastnými inštitúciami, formami vlády, právnymi systémami, školskými systémami, systémami združovania zamestnancov.
- Národnosť (národná kultúra) má pre občanov symbolickú hodnotu. Každý z nej odvodzuje časť svojej identity, je súčasťou toho „kto som?“.
- Myslenie človeka je výsledkom zážitkov v rannom detstve v rodine a neskorších skúseností v škole a v organizáciách, ktoré sú rôzne u rôznych národov

Globalizácia prispela k širokým možnostiam spoznávania iných kultúr a k možnostiam zbližovania krajín a národov v rôznych oblastiach života. Negatívnym dopadom tohto vývoja sú rôzne „centralistické“ snahy o vytváranie akejsi uniformity a „univerzálneho“ životného štýlu a zanedbávania využiteľnosti jedinečnosti a odlišnosti kultúr. Miera rozvinutia tohto trendu v posledných rokoch dospela až do štádia odporu k tejto uniformite a chápaní globalizácie ako hrozby pre tradičné hodnoty, identity, kultúry. Hodnoty sú spájané s pojmom tradícia. Podľa Hanusa (2003) „prvým budovateľským skutkom je retrospektíva do minulosti ... tradícia sa nedá ničím nahradiť ... mocným činiteľom tradície je výchova ... nositeľom tradície je duch.“ Prečo nevyužiť tradície, hodnoty, silné stránky národnej a regionálnej kultúry na vytvorenie synergického efektu, v súlade s myšlienkou tretej alternatívy? (Covey, 2013).

Globalizácia odkryla niekoľko vážnych celosvetových rozporov. Veľmi zreteľne je vnímaný vážny celosvetový rozpor - rozpor medzi rastom materiálneho bohatstva a veľkou materiálnou biedou, ako dôsledkom málo spravodlivého rozdeľovania (Šikula, 2003). Slovo spravodlivosť sa skloňuje aj v súvislosti s nerovnomerným rozvojom krajín a regiónov. „Spravodlivosť však predpokladá solidaritu a solidarita je jedna z mála skutočností, ktoré nemožno globalizovať. Solidarita predpokladá, že existuje niečo spoločné – hodnoty, identita alebo kultúra“ (Kassay, Gál, 2013).

Tempo ekonomického rastu, ale aj sprievodný nerovnomerný vývoj v jednotlivých častiach sveta, alebo dokonca v jednotlivých regiónoch, vyvoláva potrebu hľadania nových prístupov a alternatív aj vo väzbe na kultúru a identitu. Mnohí odborníci (Pauli, 1987, 2010, Klinec, 2010, 2013, Zelený, 2011 a ďalší) vnímajú súčasné globalizačné trendy za škodlivé a očakávajú reštrukturalizáciu ekonomiky od globalizácie k relokalizácii. Relokalizácia alebo obnova lokálnych ekonomík bude podľa nich naberať na sile a stane sa jedným z hlavných megatrendov vývoja v najbližších desaťročiach. Relokalizácia by mala tak dotvárať súčasnú globálnu štruktúru svetovej ekonomiky. Podľa tejto koncepcie sú informácie, inovácie generované globálne, ich transformácia do nových produktov sa však musí realizovať lokálne,

musí byť „ušíť na mieru“ podľa požiadaviek a dopytu konkrétneho lokálneho prostredia. Globalizácia sa tak stáva koncepciou, lokalizácia realizáciou. Globalizácia je charakterizovaná integráciou oddelených lokálnych trhov do trhu globálneho, zatiaľ čo relokalizácia reintegruje globálny trh späť do trhov lokálnych. Relokalizácia podriaďuje výhody globálneho zdieľania znalostných a inovačných zdrojov rôznorodosti a špecifičnosti „subnárodných“ regiónov a komunít (Zelený, Košturiak, 2011). **Relokalizácia ekonomík jednotlivých krajín by mala znamenať obnovu lokálnych ekonomík** využívajúcich (napr. v rámci konceptu „Modrej ekonomiky“) lokálne zdroje a suroviny, riešenie sociálnych a ekonomických problémov obyvateľstva, riešenie problému nezamestnanosti a obnovu sociálneho kapitálu ako základu obnovy lokálnych komunít a spoločenských rovnako ako aj lokálnych a regionálnych ekonomík. V konečnom dôsledku by to malo viesť k obnovovaniu ekonomickej a spoločenskej rovnováhy v jednotlivých krajinách.

1.2 Kultúra, etika, školstvo a veda – rozvojové faktory prostredia

Okrem faktorov charakterizovaných v kapitole 1.1 – faktorov makroprostredia, majú výrazný vplyv na budovanie systému manažmentu a spoločenský rozvoj aj ďalšie faktory, ktoré charakterizujeme viac z pohľadu zamerania na slovenské prostredie. Slovensko ako súčasť EU je pod silným tlakom globalizačných trendov, so všetkými výhodami aj nevýhodami. Otvorenosť a vzájomná prepojenosť medzi jednotlivými krajinami a kontinentmi prináša rôzne benefity, ale skrýva v sebe aj mnohé riziká. Navyše je pre Slovensko charakteristický nerovnomerný hospodársky rozvoj regiónov, negatívne sa prejavujúci v smere na východ územia. Zlá infraštruktúra na východnej polovici územia je jedným z podstatných faktorov horšieho ekonomického života, nedostatku pracovných príležitostí, odlivu mladej generácie a následkom ľudského a intelektuálneho oslabovania špirálovitého prehlbovania rozdielov voči západnej časti územia.

Všetky významné ekonomiky sveta majú svoj rozvoj založený na bohatosti využívania svojho interného potenciálu, najmä znalostí svojich ľudí. Znalosti, informácie pretransformované do činov, do akcií, sa stali rozhodujúcim faktorom kvality života spoločnosti. Špičkové stroje a zariadenia, progresívne technológie, strategické nerastné suroviny sú tiež vážne faktory, ale ľudia sú viac, pridávajú produktom hodnotu. Ľudský potenciál, synergia znalostí, môže byť dynamizujúcim prvkom a tmelom rozvoja spoločnosti. **Potrebuje nasledovania hodný strategický cieľ a podpornú kultúru prostredia.**

1.2.1 Kultúra a tradičné hodnoty vs. globalizácia

Kultúra je chápaná ako súhrn materiálových a duchovných hodnôt, ktoré boli vytvorené v priebehu vývoja ľudskej spoločnosti. Sú výsledkom činností ľudí v oblasti vzdelávania, umenia, vedy, výchovy, uplatňovania a rozširovania duchovných hodnôt. Na základe vyššie uvedeného je možné konštatovať, že kultúra je celistvý systém významov, presvedčení, návodov pre prežitie, hodnôt a spoločenských noriem, ktorými sa riadia členovia danej spoločnosti. Celistvosť znamená to, že rôzne súčasti kultúry tvoria určitý systém, navzájom sa ovplyvňujú, prispôsobujú, dopĺňajú a spoločne vytvárajú spojitý, súvislý vzor pre život. Boli nazhromaždené v priebehu rokov danou spoločnosťou, sú prenášané z generácie na generáciu prostredníctvom noriem, pravidiel, komunikačných vzorov, praktík, inštitúcií a sú preto dostatočne odolné voči vonkajším zásahom.

Odborná literatúra poskytuje v pohľadoch a detailoch rôznorodé, ale v základných princípoch veľmi podobné náhľady na kultúru. Podľa Petersona (2004) kultúra predstavuje relatívne stabilnú množinu vnútorných hodnôt a presvedčení a tieto hodnoty a presvedčenie majú zjavný dopad na správanie sa ľudí. Berry (2002) zastáva názor, že ľudia sú na jednej strane spolutvorcami kultúry svojej spoločnosti a na druhej strane sú touto kultúrou riadení v svojom správaní. Vzhľadom k tomu, že kultúra je zdieľaná ľuďmi, ktorí žijú alebo žili v rovnakom sociálnom prostredí, je možné konštatovať, že je kolektívnym fenoménom a tento vzťah medzi ľuďmi a kultúrou má evidentne interaktívny charakter. Podľa Murphyho (2006) kultúra nie je výrazom vedomia, ale vedomie je výrazom kultúry a spoločenskej činnosti. Kultúra nie je vrodená, teda nie je daná našimi génmi. Kultúru sa učíme, je daná sociálnym prostredím (Hofstede, 2006), je ovplyvňovaná históriou, tradíciami, prostredím, technológiou a pod. (Dudinská, 2009). Tieto atribúty sú u rôznych národov a v rozličných regiónoch rôzne a preto (napr. podľa Průchu, 2010) má každý národ svoju vlastnú kultúru - „národnú kultúru“. Hlavným, určujúcim rysom národných kultúr, ktorý je smerodajný, a to aj pri komparácii národných kultúr, sú hodnoty. V psychologickom a sociologickom chápaní sú hodnoty chápané ako regulačné mechanizmy ľudského chovania, ktoré sú pre určitú kultúru (spoločnosť) charakteristické a prejavujú sa v jej uznávaných normách, postojoch, názoroch a preferenciách. U človeka hodnoty vyjadrujú mieru dôležitosti, ktorú im priraduje (Birknerová, Frankovský, 2012). **Hodnoty ako sociálne normy sú vtedy hodné nasledovania, keď vychádzajú z princípov – prirodzených zákonov.**

Možno považovať (aj s ohľadom na skúsenosti z posledných rokov) za silnú stránku Európy, že historicky stojí na židovsko-kresťanských princípoch a hodnotách. Kultúra

prostredia, ako pozitívny faktor rozvoja regiónu, či inej organizačnej jednotky je podľa týchto princípov a nášho chápania založená na takých hodnotách, akými sú láska, tolerantnosť a znášanlivosť, nie kultúra fanatickej nenávisti a terorizmu, je to kultúra tvorivosti a milosrdenstva, nie kultúra, kde je milosrdenstvo chápané a interpretované ako výraz a prejav podriadenosti fanatickej ideológii a jej predstaviteľom.

V súčasných podmienkach globalizácie vznikajú snahy prieniku kultúr, ktoré sú často zdrojom konfliktov, ba aj strát, alebo aspoň nevyužitia príležitostí zo silných stránok „domácej“ národnej kultúry. Pritom je zrejmé, že zložitosť prieniku nevyplýva len z rozdielného historického vývoja, desaťročia budovaných viac alebo menej demokratických princípov, ale aj z určitých rozdielov v národných kultúrach. Sú to manažérske skúsenosti aj zo vzdialených krajín, napr. „čínski manažéri považovali za príčinu problémov (budovania dobrého systému riadenia) neznalosť miestneho prostredia zo strany zahraničných manažérov“ (Kubátová, Bedáňová, 2014). V súčasnosti sa objavujú aj v našom geografickom priestore silné tendencie, presadzujúce dominanciu globalizačnej kultúry, na úkor tradičnej domácej, osvedčenej a overenej dlhoročnou praxou. Výsledkom bývajú rôzne **kultúrne poruchy a deformácie hodnotového systému, potierajúce marketingovú konkurenčnú jedinečnosť**. Multikulturalizmus sa v Európe neosvedčil, priznávajú európski lídri. Núka sa alternatíva hľadania synergických efektov z uplatňovania tradičných krajinných kultúr.

Každá kultúra prešla určitým vývojom a bola ovplyvnená rôznymi faktormi. Ak hovoríme o národnej kultúre, výrazný vplyv na jej formovanie mala história konkrétneho národa. Udalosti a skúsenosti obyvateľov formovali ich správanie, myslenie a sformovali danú národnú kultúru, pre ktorú je typický hodnotový i normatívny systém, ktorý ju odlišuje od iných kultúr. Analogicky je národnou kultúrou ovplyvňovaná aj organizačná kultúra organizácií v týchto štátoch. Historická skúsenosť sa tak prejavuje nielen v národných kultúrach, ale aj v kultúrach organizačných. Kultúra organizácií sa spravidla vyvíja v organizáciách dlhodobo podľa toho, ako sa realizujú ďalšie zmeny v organizácii - štrukturálne a vlastnícke zmeny, zmeny v technológiách a pod. Vzhľadom na tieto faktory nedokážu ani najlepší manažéri v krátkom čase organizačnú kultúru zmeniť. Pritom pre ľudí zvonku môže byť veľmi zložitá vniknúť do kultúry organizácie, ktorá často pozostáva z celého radu hodnôt, názorov, „daných predpokladov“, ktoré sa spravidla verejne neprezentujú a ktoré sa pokladajú za nespochybniteľné alebo dokonca nemenné. Aj tieto argumenty podporujú myšlienku, že budovanie systému manažmentu organizácie nemôže podliehať jednoduchému preberaniu vzorcov zvonku, preberaním dobrej alebo najlepšej praxe. Dokonca to môže byť prekážkou dosahovania dlhodobého úspechu, pretože dlhodobý úspech vyžaduje značný stupeň

originality, hľadanie konkurenčnej odlišnosti a jedinečnosti pri rešpektovaní vlastných možností (Zelený, 2011).

Priekopníkom v oblasti chápania významu národných rozdielov pre manažment, skúmania kultúrnych rozdielov na aplikáciu manažmentu v rôznych častiach sveta, je G. Hofstede (pozri kapitolu 3.1). Postupne boli jeho výskumy a závery z nich obohatené o výskumy ďalších odborníkov. Podľa Mattock (2003) kultúrne pozadie má vplyv na každé rozhodnutie manažéra. Dôležitosť kultúry pri formovaní zamestnanca zdôrazňuje Robbins (2008) keď hovorí, že zatiaľ čo zručnosti sú dôležité pri tvorbe „dobrého zamestnanca“, nikdy netreba podceňovať úlohu, ktorú hrá kultúra organizácie pri úspechu alebo neúspechu zamestnanca. Podľa Boreca (2009) aby mohol manažér úspešne obchodovať, musí sa vyznať nie iba v jednom, ale vo viacerých kultúrnych svetoch a bez pochopenia, že ľudia v rozličných kultúrach rozmyšľajú rôznymi spôsobmi, je úspech takmer nemožný. Umením manažéra je vybrať si tú správnu alternatívu vo vzťahu k jeho obchodnému partnerovi. Podobný názor zastáva Lehmanová (1999) keď konštatuje, že subjekty medzikultúrnej komunikácie vstupujú do komunikačného procesu s odlišnými, kultúrou determinovanými kognitívnymi a emocionálnymi štruktúrami, s odlišnými spôsobmi vnímania a hodnotenia skutočností.

Tieto vedecké poznatky boli pohnútkou pre výskum v slovenských kultúrnych podmienkach (kapitola 3.1).

1.2.2 Eticko-morálna dimenzia prostredia

Etika ako súhrn noriem a pravidiel vyjadruje názory spoločnosti na chovanie a jednanie ľudí z hľadiska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Ako odozva na vývoj v globalizovanom svete, najmä v súvislosti s koncepciou trvalo udržateľného rozvoja, sa na konci 20. storočia prejavil zvýšený záujem o aplikovanie etiky do systému manažmentu, do podnikateľského i nepodnikateľského prostredia. Tento záujem je oprávnený, pretože etika a morálka predstavujú kľúčové faktory stavu a vývoja spoločnosti. Otvorili sa viaceré etické otázky a objavili nové interdisciplinárne prístupy ku skúmaniu etických problémov. Neurovedy skúmajú fyzikálne základy mravného rozhodovania, racionalitu procesov ľudskom mozgu (Damasio, 2005), rozvíjajú úvahy o emočnej, resp. racionálnej stránke rozhodovania. Neurológovia, ktorí pracujú na týchto výskumoch však varujú, že výsledky ich výskumov sú opisné a nie sú záväzné, len popisujú, prečo sa človek v určitej situácii chová určitým spôsobom, ale nemôžu odpovedať na otázku, ako by sa mal správať (Greene, 2001).

Od obdobia po 2. svetovej vojne sa u nás v otvorenej alebo skrytej podobe objavujú a presadzujú názory, ako by po stáročia osvedčené a historicky overené princípy, etické, morálne a mravné požiadavky predstavovali ohrozenie pokroku. Materialistická hodnotová orientácia vytvorila pocit mnohých ľudí, že „máme, resp. skoro budeme mať všetko vo svojej moci“ (Vágner, 2014). Spoločenský povojnový vývoj vytvoril negatívny príklad, privatizácia po roku 1990 dala bázu pre „rozmach síl tzv. temnej ekonomiky, klientelizmu, korupcie (Kassay, 2013b). Takto nebezpečne si naša „znalostná spoločnosť“ generuje vážne hrozby s možnými nadozriateľnými negatívnymi dopadmi pre budúci vývoj spoločnosti.

Podnikateľská, resp. manažérska etika rieši dlhoročný konflikt medzi záujmom vlastným a záujmom ostatných ľudí, ostatných zainteresovaných strán ako súčasti ekonomickej činnosti, vzťahov medzi ekonomickými subjektmi. Tieto **vzťahy sú regulované právnymi a morálnymi normami**. Morálka sa tak stáva súčasťou ekonomiky, pretože jej úroveň ovplyvňuje chovanie ekonomických subjektov a tým aj ovplyvňuje ekonomickú výkonnosť systému (Putnová, Seknička, 2007).

Istým módnym prvkom prezentovania a presadzovania etiky do manažérskej praxe sa stalo vydávanie štandardov v podobe etických kódexov. Účinnosť etických kódexov jednotlivých profesií a organizácií bolo a je témou rozsiahleho vedeckého výskumu (Frankel, 1989, McCabe, Klebe Trevino, Butterfield, 1996, Stevens, 2008). Výskumy poukázali na skutočnosť, že stupeň účinnosti etických kódexov je ovplyvnený hlavne citlivosťou, adresnosťou a komplexnosťou, s akou sú tieto normy v konkrétnych podmienkach pripravované a tiež osobným príkladom manažérov, počnúc manažmentom vrcholovým. Keď nie sú tieto podmienky dodržané, pôsobí etický kódex na správanie ľudí v organizácii skôr demotivujúco a kontraproduktívne.

Dôležité a rozhodujúce pre úspešné uplatňovanie etickej dimenzie v manažmente sú teda hlavne vnútorné pohnútky pre etické správanie. Cavanaugh a Kail (2004) skúmali dôvody etického správania ľudí a z ich výskumu vyplynuli najmä také dôvody ako poslušnosť k autorite, dobré etické správanie výmenou za budúcu priazeň, splnenie očakávaní druhých, potreba dodržiavať pravidlá pre zachovanie spoločenského poriadku, potreba dodržiavať platnú spoločenskú zmluvu a tiež osobné morálny systém. Námety z tohto výskumu sme čerpali aj pri skúmaní pohnútok pre etické správanie v podmienkach slovenských organizácií (pozri kapitolu 3.3).

1.2.3 Vzdelávacia sféra – hnací faktor v tvorbe hodnôt potenciálneho kapitálu

Potreba inovačných aktivít a rozvíjanie invenčného zázemia ekonomiky sa zákonite musí spájať nielen s efektívnym využívaním „dovezených“ poznatkov, ale aj rozvíjaním domáceho výskumu, schopného samostatne (v medzinárodnej spolupráci) prinášať relevantný posun poznania. Inovácie vyšších radov, absorpčná schopnosť výsledkov svetového výskumu a vývoja sú podmienené vzdelanostnou úrovňou obyvateľstva a rastom jeho kompetentnosti (Šikula, 2003). Predpokladom rozvoja ekonomiky v ponímaní národnom, regionálnom či podnikovom, je znalostná úroveň obyvateľstva (pracovníkov) i jeho vzdelanostná úroveň. Tým je dané významné poslanie školstvu a vedy v kontexte zvyšovania domáceho tvorivého a intelektuálneho potenciálu. Tieto strategické odvetvia spoločnosti, investovanie do ktorých sa zvykne pomenovávať ako investovanie do budúcnosti, sú taktiež zasiahnuté globalizačnými vplyvmi. Pozitívne v zmysle čerpania poznatkov a výdobytkov celosvetových vedeckých výskumov i možnosti participácie na týchto výskumoch. Isté výhrady sa objavujú k trendu, keď v školstve dochádza k ustupovaniu (alebo až rezignácii) od tradičných (aj jedinečných) kultúrnych a duchovných hodnôt, od osvedčených a po stáročia praxou overených etických princípov a v konečnom dôsledku od výchovnej zložky vzdelávania. Odborná verejnosť deklaruje moderné tvorivé prístupy, avšak objavujú sa aj výhrady, potvrdzujúce slová J. A. Komenského: „Učitelia sa snažia väčšinou namiesto semien siať rastliny a namiesto sadeníc sadiť stromy, keď namiesto základných právd pchajú do hláv svojich žiakov zmiešaniny rôznych názorov.“ Veľmi nepriaznivé výsledky, získané monitoringom výsledkov základných škôl sa postupne premieta do zhoršovania výsledkov na základných a nadväzne na stredných a vysokých školách. V slovenských pomeroch toto zhoršovanie určite súvisí aj so zvyšujúcim sa podielom žiakov z marginálnych skupín obyvateľstva a tiež zhoršujúcim sa stavom v rodinách ako základných bunkách spoločnosti. Špeciálne miesto v tomto hodnotení majú vysoké školy. Podľa dokumentu „Vysoké školy ako motory rozvoja vedomostnej spoločnosti“ (Obdržálek, 2015) je v súčasnosti na slovenskom trhu 560 tisíc osôb s vysokoškolským vzdelaním. Absolventi vysokých škôl predstavujú 21% všetkých ekonomicky aktívnych osôb (priemer EU je viac ako 30%). Podľa prognóz pribudne na pracovnom trhu počas nasledujúcich 10 rokov asi 127 tisíc osôb s vysokoškolským vzdelaním a budú predstavovať viac ako 25% zo všetkých ekonomicky aktívnych a 27% zo všetkých zamestnaných. V odborných akademických kruhoch i u potenciálnych zamestnávateľov absolventov slovenských vysokých škôl sa objavuje k vysokoškolskému vzdelávaniu niekoľko pripomienok. Podľa Ostrovského (2013) pripravujú naďalej slovenské

vysoké školy cca 80% absolventov v päťročnom vzdelávacom cykle, t.j. v porovnaní s viac rozvinutými krajinami sa pripravujú vo výrazne dlhšom cykle, za nadbytočné náklady a s nadbytočným formálnym vzdelaním. U zamestnávateľov je zhoda v tom, že kvalita absolventa vo výraznej miere závisí od snahy jednotlivca o individuálny rozvoj a motiváciu k zvolenému odboru a že základným nedostatkom je nízka prepojenosť vysokoškolského štúdia s praxou i slabšia kvalita absolventov a rozvinutosť niektorých kompetencií. Podľa Obrdžálka (2015) je **miera rozvinutia kompetencií absolventov vysokých škôl** takáto:

Dobre rozvinuté kompetencie:

- počítačové zručnosti
- zručnosť pracovať s informáciami
- jazykové zručnosti v materinskom jazyku
- schopnosť vzdelávať sa a organizovať svoje učenie
- schopnosť pracovať v interkultúrnom prostredí

Rozvinuté kompetencie, ale zlým spôsobom:

- znalosť podmienok, kedy je možné využiť odborné metódy a teórie v praxi
- schopnosť prispôbiť sa zmeneným okolnostiam
- schopnosť samostatne sa rozhodovať
- schopnosť myslieť a konať ekonomicky/ekonomické spôsobilosti
- odborné teoretické a metodologické znalosti

Slabo rozvinuté kompetencie:

- schopnosť zvládať záťažové situácie a prekážky
- organizácia a riadenie, schopnosť viesť kolektív
- podnikavosť, mať „čuch“ na nové príležitosti
- právna spôsobilosť
- jazykové zručnosti v cudzom jazyku.

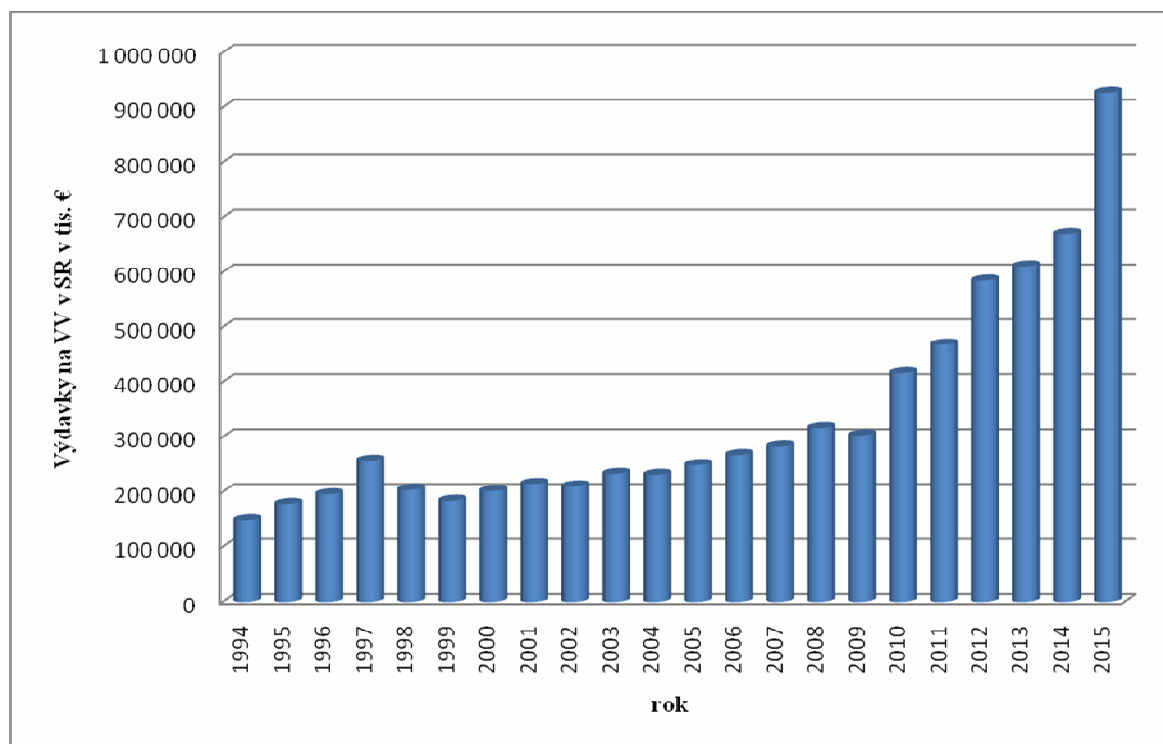
Špecifický pohľad si žiada kvalita vysokoškolského vzdelávania v podmienkach SR. Tradičný pohľad na kvalitu (podobne ako v iných odvetviach) bol pohľad ako na jednu z dimenzií produktu alebo procesu. V súčasnosti by bol vhodnejší prenos náhľadov na kvalitu, ktorý sa začína uplatňovať aj v iných odvetviach (vrátanie niektorých odvetví služieb), a to, že zákazníci, resp. záujmové skupiny uplatňujú súčasne a naraz tlak na vyššiu kvalitu, nižšie náklady (cenu), rýchlejšie uspokojovanie požiadaviek. Kvalita teda nie je dimenzia a nedá sa na ňu sústrediť na úkor iných dimenzií (Zelený, 2011). Kvalitatívny rozvoj predpokladá, že akcent na kvalitu bude vychádzať od vrcholového manažmentu vysokej školy a že škola bude vybavená funkčným interným systémom riadenia kvality. Implementácia noriem radu ISO,

ako jeden z vhodných prístupov pre rôzne oblasti, je dosiahnuteľná aj v manažovaní vysokých škôl (pozri kapitolu 3.4). Iný zorný uhol na dosahovanie (zvyšovanie) kvality je inštitucionálno-manažérsky. Dôležitým orgánom z tohto zorného uhla je Akreditačná komisia vlády SR. Jej vysoko náročný a nezávislý pohľad na kvalitu vysokých škôl a v nich realizovaných študijných programov je logicky spochybniteľná aj tým, že s výnimkou zahraničných členov sú pravdepodobne v drvivej väčšine jej členovia zamestnancami slovenských vysokých škôl, t.j. akreditovaných (konkurenčných) inštitúcií, ktoré ich nominovali a vláda menovala.

1.2.4 Veda – hybná rozvojová sila

Vysokoškolské a výskumné pracoviská nie sú väčšinou pripravené, vybavené a systémovo nastavené tak, aby, aby bol zabezpečený rýchly transfer výskumných výsledkov do aplikácií (predaja) na trhu. V štruktúre zamerania vedy sa javí „prehrievanie“ bádania v prírodných a technických vedách na úkor humanitných, čím dochádza k „roztváranie nožníc“, spoliehaniu sa na zmyslový systém bádania, odpovedaniu na otázky „ako“, nie odpovedaniu na otázky „prečo“. Dochádza i k popieraní existencie „pascalovskej“ kružnice, ktorá názorne ukazuje, že veda nikdy nedokáže vysvetliť všetko (Vágner, 2014). Preto nie je na mieste fetišizácia vedy ako hybnej sily rozvoja spoločnosti, aj keď jej miesto je nepopierateľné a nezastupiteľné. Tak sa to deklaruje v mnohých politických dokumentoch, ale skutkový stav v SR z viacerých aspektov tomu nedosvedčuje. Vývoj výdavkov na výskum a vývoj v rokoch 1994 až 2015 je v tabuľke 2. Stúpajúci trend (grafy 2 a 3) je však v najväčšej miere ovplyvnený v posledných rokoch dynamickým nárastom zo zahraničných zdrojov (európske fondy). Podiel výdavkov na výskum a vývoj (meraný ako podiel z HDP) bol dlhodobo len na úrovni cca 0,5% z HDP, až v rokoch 2012 - 2014 osciloval na úrovni 0,8 - 0,9% z HDP a nad úroveň 1,1% z HDP sa dostal až v roku 2015 (tabuľka 3, graf 4). V porovnaní s okolitými štátmi EU (až na Poľsko), i priemerom všetkých štátov únie je tento ukazovateľ v SR výrazne nepriaznivý. Podvýživenosť výskumu a vývoja narúša spoluprácu podnikovej sféry s výskumom, zužuje prirodzenú základňu inovačných aktivít a komercializáciu výsledkov výskumu a vývoja (Šikula, 2003). Problémom slovenskej vedy je nielen obmedzený objem finančných prostriedkov, ale aj spôsob ich použitia, ktorý dnes nezabezpečuje ich koncentráciu na najlepšie výskumné tímy a inštitúcie.

Súčasní producenti teda musia zvládnuť kombináciu viacerých stratégií – silnú inováciu smerovanú k trhu, zákazníkom i ďalším zainteresovaným stranám i samotnú



Graf 2 Celkové výdavky na výskum a vývoj v tis. € za obdobie r. 1994 - 2015

Zdroj: <http://www.statistics.sk>

realizáciu inovatívnych postupov, s prihliadnutím na úspornosť, účinnosť, účelnosť realizovaných operácií, a to všetko v súlade s dodržaním etickej dimenzie.

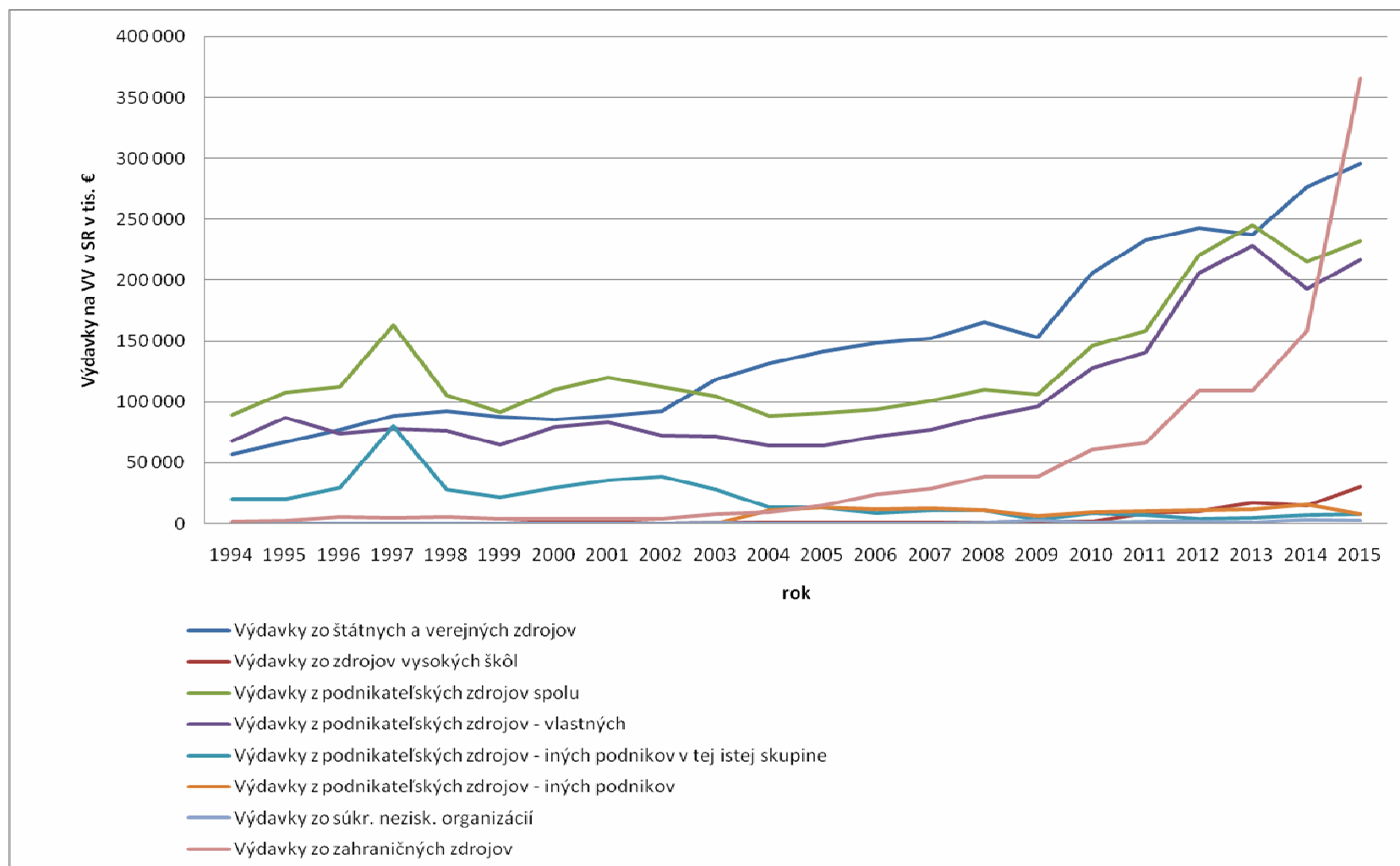
Preferovanie dovezených zdrojov inovácií znamená spravidla skrátenie inovačného cyklu aj zníženie rizika, spojeného s výdavkami na výskum (Šíkula, 2003). V racionálnej vyváženej miere uplatňované takéto prístupy neprinášajú riziká znižovania vlastného výskumného potenciálu a možno ich akceptovať. V opačnom prípade ohrozujú vlastný inovačný potenciál.

Štatistické prehľady (tabuľka 4) ukazujú na slabú úroveň inovačných aktivít slovenských podnikov, keď až dve tretiny z nich nevykazuje žiadnu inovačnú činnosť a u tých, ktoré inovačnú činnosť vykazujú prevažuje technologická inovácia nad netechnologickou. Odvetvia, ktorých organizácie sú v slovenskom prostredí vykazované a ponímané ako nadpriemerné z pohľadu inovačnej činnosti, sú hlavne tieto: výroba potravín, nápojov a tabakových výrobkov, výroba motorových vozidiel, telekomunikačné, informačné a poisťovacie služby, služby dôchodkového zabezpečenia a pochopiteľne organizácie orientované na vedecký výskum a vývoj. Na opačnom konci rebríčka sa nachádza stavebníctvo a priemyselné odvetvia zamerané na textilnú, odevnú, kožiarsku a nábytkársku výrobu.

Tabuľka 2 Výdavky na výskum a vývoj podľa zdrojov financovania v tis. €

Typ výdavku/rok	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Výdavky na VV v SR úhrnom	148 490	178 371	195 999	257 048	204 273	184 304	202 002	214 659	210 206	232 898	231 210
Výdavky zo štátnych a verejných zdrojov	57 350	67 493	77 461	88 799	92 599	88 220	86 043	88 561	92 704	118 398	132 058
Výdavky zo zdrojov vysokých škôl	1 303	1 594	118	787	633
Výdavky z podnikateľských zdrojov spolu	88 952	107 775	112 475	163 339	105 828	91 879	109 941	120 383	112 590	105 024	88 535
Výdavky z podnikateľských zdrojov - vlastných	67 923	86 964	74 067	77 644	76 003	64 767	79 135	83 418	72 638	71 505	64 132
Výdavky z podnikateľských zdrojov - iných podnikov v tej istej skupine	20 561	20 392	29 639	80 364	28 567	21 874	29 993	36 127	39 006	27 969	13 586
Výdavky z podnikateľských zdrojov - iných podnikov	10 817
Výdavky zo súkr. nezisk. organizácií	243	220	166	141	157	42	92	57	446	901	65
Výdavky zo zahraničných zdrojov	1 945	2 884	5 897	4 769	5 689	4 162	4 623	4 065	4 347	7 787	9 918
Typ výdavku/rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výdavky na VV v SR úhrnom	249 067	267 650	282 629	316 459	302 994	416 369	468 439	585 225	610 876	669 632	927 272
Výdavky zo štátnych a verejných zdrojov	142 025	148 714	152 393	165 614	153 199	206 399	233 061	243 302	237 616	277 114	296 133
Výdavky zo zdrojov vysokých škôl	722	897	454	993	1 789	1 761	8 657	10 103	16 765	14 730	30 208
Výdavky z podnikateľských zdrojov spolu	91 155	93 561	100 608	109 759	106 375	145 979	158 580	220 664	245 541	215 716	232 349
Výdavky z podnikateľských zdrojov - vlastných	64 473	72 108	76 894	87 579	95 960	128 045	140 768	205 539	227 964	192 756	216 267
Výdavky z podnikateľských zdrojov - iných podnikov v tej istej skupine	13 336	9 374	11 284	11 442	3 724	8 723	7 530	4 187	5 626	7 179	8 421
Výdavky z podnikateľských zdrojov - iných podnikov	13 346	12 079	12 430	10 737	6 690	9 211	10 281	10 938	11 951	15 780	7 662
Výdavky zo súkr. nezisk. organizácií	115	252	236	1 203	2 914	1 165	1 816	2 012	1 205	3 506	2 940
Výdavky zo zahraničných zdrojov	15 050	24 227	28 937	38 891	38 717	61 064	66 325	109 145	109 749	158 567	365 642

Zdroj: <http://www.statistics.sk>

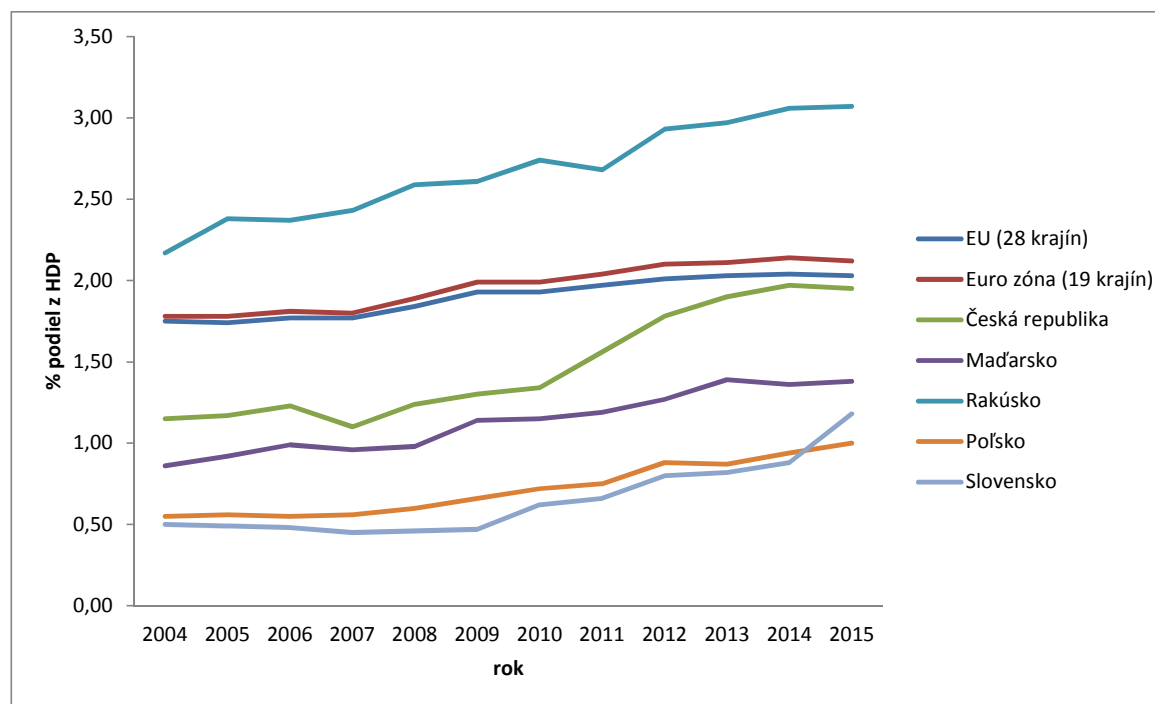


Graf 3 Výdavky na výskum a vývoj podľa zdrojov financovania v tis. € za obdobie r. 1994– 2015

Zdroj: <http://www.statistics.sk>

Tabuľka 3 Výdavky na výskum a vývoj ako % podiel z HDP

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EU (28 krajín)	1,75	1,74	1,77	1,77	1,84	1,93	1,93	1,97	2,01	2,03	2,04	2,03
Euro zóna (19 krajín)	1,78	1,78	1,81	1,80	1,89	1,99	1,99	2,04	2,10	2,11	2,14	2,12
Česká republika	1,15	1,17	1,23	1,10	1,24	1,30	1,34	1,56	1,78	1,90	1,97	1,95
Maďarsko	0,86	0,92	0,99	0,96	0,98	1,14	1,15	1,19	1,27	1,39	1,36	1,38
Rakúsko	2,17	2,38	2,37	2,43	2,59	2,61	2,74	2,68	2,93	2,97	3,06	3,07
Poľsko	0,55	0,56	0,55	0,56	0,60	0,66	0,72	0,75	0,88	0,87	0,94	1,00
Slovensko	0,50	0,49	0,48	0,45	0,46	0,47	0,62	0,66	0,80	0,82	0,88	1,18



Graf 4 Výdavky na výskum a vývoj ako % podiel z HDP

Zdroj: <http://ec.europa.eu/eurostat>

Tabuľka 4 Podniky v Slovenskej republike s inovačnou činnosťou podľa ekonomických činností

Podnik/obdobie	2006-2008		2008-2010		2010-2012		2012-2014	
	Počet	% podiel	Počet	% podiel	Počet	% podiel	Počet	% podiel
Podniky s inovačnou činnosťou	3 950	33,59	2 306	32,79	2 496	31,29	2 632	29,17
Podniky s technologickou inováciou	2 339	19,89	1769	25,15	1393	17,46	1613	17,88
Podniky s inováciou produktu a/alebo procesu	2 221	18,88	1731	24,61	1347	16,89	1455	16,13
Podniky iba s inováciou produktu	442	3,76	428	6,09	388	4,86	425	4,71
Podniky iba s inováciou procesu	765	6,50	521	7,41	347	4,35	463	5,13
Podniky s inováciou produktu a procesu	1 014	8,62	782	11,12	611	7,66	567	6,28
Podniky iba s nedokončenou a/alebo pozastavenou inovačnou činnosťou	117	0,99	38	0,54	46	0,58	157	1,74
Podniky iba s netechnologickou inováciou	1 611	13,70	537	7,64	1103	13,83	1020	11,31
Podniky bez inovačnej činnosti	7 811	66,41	4 727	67,21	5 481	68,71	6 389	70,82

Podnik/obdobie	2006-2008	2008-2010	2010-2012	2012-2014
Podniky s inovačnou činnosťou	3 950	2 306	2 496	2 632
Podniky s technologickou inováciou	2 339	1769	1393	1613
Podniky s inováciou produktu a/alebo procesu	2 221	1731	1347	1455
Podniky iba s inováciou produktu	442	428	388	425
Podniky iba s inováciou procesu	765	521	347	463
Podniky s inováciou produktu a procesu	1 014	782	611	567
Podniky iba s nedokončenou a/alebo pozastavenou inovačnou činnosťou	117	38	46	157
Podniky iba s netechnologickou inováciou	1 611	537	1103	1020
Podniky bez inovačnej činnosti	7 811	4 727	5 481	6 389

Zdroj: Štatistický úrad SR, 2017

Sofistikovaná analýza tohto stavu nie je spracovaná, niektoré závery však možno dať do súvislosti so vstupom zahraničného kapitálu a jeho rozdielnym prístupom v jednotlivých odvetviach a organizáciách. Sú odvetvia a podniky, kde cielený zámer zahraničných investorov je premietnutý do Slovenska ako „montážnej dielne“ s pomerne lacnou pracovnou silou, ale sú aj odvetvia a podniky, v ktorých má strategický zahraničný investor ambíciu vybudovať tvorivé pracoviská, ktoré rozvíjajú importované technológie, realizujú aj marketingové a predvýrobné (predprevádzkové) tvorivé činnosti.

P. Kristensson, P.R. Magnusson a Y. Matthing (2002) preukázali vo svojom výskume, že inovačné originálne nápady najviac prinášajú zákazníci. (In: Mikulášik, 2010). Z toho vyplýva, že organizácie, ktoré nerobia vlastný marketing a nie sú v úzkom kontakte so zákazníkmi, prichádzajú o cenné informácie, ktoré sa dajú premeniť na znalosti, pretože znalosť nie je informácia. „Znalosť je akcia. Najbohatšie sú tie krajiny, ktoré sa spoliehajú na znalosti a schopnosti v podnikaní, nielen na zariadenia, prácu a nerastné suroviny“ (Zelený, 2011). To je návod aj pre Slovensko.

1.2.5 Faktory prostredia – hnacie faktory pre rozvoj manažmentu

Zo stručných charakteristík prostredia v predchádzajúcich častiach práce vyplýva, že svet sa zmenil a mení. Globalizácia priniesla také efekty ako nepriaznivý environmentálny vývoj a vážne negatívne dopady na trvalo udržateľný rozvoj, vysokú migráciu obyvateľstva a multikulturálny chaos, presun kapitálových zdrojov do takého geografického priestoru, kde prinášajú čo najväčšiu pridanú hodnotu a pod. Ako reakcia na tieto efekty rastú vo svete tlaky na **vyváženosť ekonomického, sociálneho a environmentálneho rozvoja** i kritické pohľady na činnosť niektorých politických zoskupení. Podľa M. Zeleného (2011) napr. je potrebné v Európe namiesto politického zjednotenia a sociálneho modelu uprednostniť podnikateľsko – vzdelávaciu integráciu pre dlhodobu efektívnejšie a stabilnejšie formy spolupráce štátov a regiónov v rámci EU. Zároveň ponúka ako riešenie koncepciu Triády, založenej na vyváženej kooperácii troch základných zložiek integrácie: vzdelávacej, podnikateľskej a politickej sféry, resp. na jej doplnení ešte o štvrtý, silno determinujúci faktor: spoločensko-kultúrne prostredie. Tieto determinujúce faktory sú v značnej miere aj súčasťou charakteristík prostredia v predchádzajúcich častiach tejto kapitoly a sú ďalej rozpracované na podmienky slovenského manažmentu v nasledujúcich častiach práce.

Pre organizácie, podnikateľské i nepodnikateľské subjekty, vystáva v ére globalizácie úloha hľadať príležitosti a zdroje, nové partnerské vzťahy všade vo svete tak, aby sa

maximalizovala návratnosť všetkých prostriedkov vložených do podnikania, ale aj úloha hľadať a vykonávať len tie funkcie, na ktoré má organizácia kompetentných ľudí, znalostných pracovníkov, pretože ľudské znalosti sú novým diferenciačným zdrojom. Na scénu vstúpil nový „globálny“ zákazník a s ohľadom na rôzne negatívne trendy aj ďalšie záujmové skupiny (stakeholders). **Rozšírilo sa spektrum očakávaní, ktoré vyplýva logicky z rôznorodých priorít záujmových skupín a tým sa rozšírilo aj spektrum požiadaviek na systém manažmentu organizácií** napr. v smere humanizácie, ekologizácie, vyššej bezpečnosti procesov, nižšej spotreby (najmä) neobnoviteľných zdrojov, pridanej hodnoty k znalostiam, spoločensky zodpovedného podnikania a pod. Teda, aby prínos pociťoval nielen producent, ale aj jeho zamestnanci a ich rodiny, odberatelia produktov, región, sociálna sféra, zdravotníctvo, školstvo, štát, či budúce generácie jeho obyvateľstva. Éra budovania široko rozvetvených sietí znamená pre manažérov úlohu stať sa architektmi týchto sietí a vytvárať prostredie, v ktorom „ľudia chcú (nie musia) nielen pracovať, ale aj k nemu patriť, s ním sa identifikovať“ (Covey, 2015).

Vysoké školy musia v tejto ére zohrať pozitívnu a nezastupiteľnú úlohu - ako súčasť vzdelávacej sféry byť hnacím faktorom v tvorbe hodnôt potenciálne použiteľného ľudského kapitálu. Akademická komunita by mala mať snahu a ambíciu nielen reagovať na požiadavky praxe (prostredia), ale aj ambíciu meniť súčasnú prax a súčasný stav v podnikateľskej i nepodnikateľskej sfére, s posilnením akcentu na kultúrno-etickú a morálnu dimenziu ako piliera všetkých ostatných dimenzií rozvoja.

1.3 Systém manažmentu organizačných jednotiek

V súčasnej dobe hyperkonkurencie sú na manažérov i ostatných pracovníkov vyvíjané mohutné tlaky zvyšovať konkurencieschopnosť organizácie. Byť konkurencieschopný sa často stotožňuje s potrebou produkovať a dosahovať viac za kratší čas a s menšími (najmä materiálovými) zdrojmi. Charakteristiky prostredia (kapitoly 1.1 a 1.2) ukazujú, že tieto tlaky musia byť korigované síce v súlade s potrebami trvalej adaptácie a inovácií v meniacom sa prostredí, ale v prospech iných dimenzií manažérskeho systému. Perspektívne riadenie organizácií potrebuje zapracovať do systému ďalšie relevantné prvky, ktoré budú vyplňať celú mozaiku požiadaviek širokého spektra záujmových skupín a prinášať organizácii konkurenčné výhody. Ako vyplynulo aj z predchádzajúcich častí práce, nie je potrebné ani správne zaoberať sa pri budovaní systému manažmentu organizácie len zahraničnými

„vzorčekmi“. Vhodnejšie je pozrieť sa aj do vlastnej minulosti, na vlastné tradície a hodnoty, na výhody a nevýhody už v minulosti overených systémov. Tento postup pokladá za dôležitý aj M. Zelený (2011), podľa ktorého je pohľad naspäť na vývoj systémov riadenia dôležitý preto, lebo ukazuje, čo fungovalo v minulosti a ako sa časom zmenil prístup k riadeniu. Z takého prístupu sa tiež dá zistiť, na ktoré faktory kládli podniky v konkrétnych etapách dôraz a aké konkurenčné nové výhody boli objavované. V konečnom dôsledku takýto prístup znamená pre každú organizáciu **budovať manažérsky systém „na mieru“** a tak, aby všetky prvky (subsystémy) boli v harmónii a aby harmónia týchto zložiek systému vytvárala pozitívnu synergiu na splnenie cieľov organizácie. Neznamená to odvrhnutie každej „neplagiátorskej imitácie“. Tá je spravidla efektívnejšia ako netvorivé, do detailu prevzaté postupy z cudzieho originálu. Vnáša do systému v podobe regionálnej kultúry pridanú hodnotu, novú kvalitu, nepodliehanie rovnakosti a prispievanie ku konkurencieschopnej diferencovanosti.

Jasne definované ciele organizácie sú aj prvou podmienkou pre dobré nastavenie systému schopného plniť požiadavky širokého spektra záujmových skupín. Druhou je určenie „rozhrania“ pre diskusiu o podmienkach záujmových skupín (o vzájomných právach a povinnostiach strán z vecného aj časového hľadiska, o procesných dispozíciách a pod.) a pre dosiahnutie harmónie súvislostí pri budovaní systému manažmentu v zmysle zásady „výhra – výhra“.

1.3.1 Baťova sústava riadenia a jej odkaz pre súčasný manažment

Ucelený manažérsky systém sa v našom geografickom priestore prvý krát objavil už pred osemdesiatimi rokmi, kedy aj na Slovensku začali svoju podnikateľskú činnosť Baťove závody. Prínos Baťu a baťovcov nespočíva len v tom, že priniesli na priemyselne málo vyspelé Slovensko prácu, nové technológie, premyslený výchovno-vzdelávací a motivačný systém, nadčasový systém riadenia kvality, riadenia znalostí, učiacu sa korporáciu, alianciu a siete, globálnu konkurencieschopnosť, vnútro podnikové trhy, vnútro podnikový manažment prostredníctvom autonómie dielní, tímovú organizáciu a pod., ale hlavne v tom, že priniesli mravnú silu podnikania, podnikateľskú etiku ako súčasť systému, ktorý mal v sebe zabudovaný finančný systém a hlavne dva nosné piliere: orientáciu na zákazníka a na inovácie. Všetky dimenzie manažmentu a podnikania sú v tomto systéme prepojené a integrované do plne funkčného celku, do živého organizmu učiaceho sa podniku.

Baťov systém riadenia, praktikovaný v podniku už v prvej polovici minulého storočia, predstavuje náš trvalý a najcennejší prínos svetu v oblasti podnikového manažmentu. Hodnoty obsiahnuté v Baťovom systéme riadenia sú nadčasové a aj v súčasnosti efektívne rezonujú s modernými pojmami znalostného manažmentu i niektorých princípov, previazaných na potenciálnu spoločnosť „múdrosti“. Niektoré prvky systému boli prevzaté, resp. pod vplyvom skúseností a myšlienok F. W. Taylora, H. Forda, A. E. Filena a ďalších (Kudzběl, 2001) a následne dopracované a uspořádané na uplatnenie v konkrétnom prostredí nášho geografického priestoru, čím vznikol jedinečný a originálny model riadenia, postavený na pilieroch „Z-I-P-F“, ktoré sa dajú zhrnúť takto (Zelený, 2011):

- Z – zákazník (externý aj interný) je cieľom a zmyslom podnikateľského úsilia. Jemu treba slúžiť, lebo bez neho sa nedá produktom pridávať hodnota
- I – inovácie sú zmeny v produktoch a procesoch, ktorými sa pridáva hodnota a sú teda realizovateľné len na trhu
- P- procesy a zdroje potrebné na uspokojovanie zákazníkov. Procesné portfólio je potrebné tiež riadiť, aby vznikla optimálna vyváženosť (podobne ako to u produktov načrtáva BCG matica)
- F- financie a peniaze sú mierou úspechu všetkých troch predchádzajúcich dimenzií, mierou uspokojovania zákazníkov a pridávania hodnoty“.

Z prírody je v Baťovej sústave riadenia odpozorovaný systém pružných malých, efektívnych autonómnych tímov, ktoré sa kreujú podľa jestvujúcej úrovne zákaziek a ktoré svojím akcentom na kvalitu, náklady či zákaznícky servis zvyšujú vyťaženosť svojho kapitálu. Rozhodujúcim faktorom úspechu v rámci tohto systému je človek, človek tvorivý, flexibilný, akčný, človek motivovaný, zasluhujúci si dobré vzdelanie a vysokú sociálnu starostlivosť. Podľa Baťu má úspech v podnikaní len ten, kto je čestný, trpezlivý, myslí nielen na seba, ale aj na svoje okolie. Podstatou úspechu nie je zarobiť, ale slúžiť. Budovanie týchto hodnôt pri podnikaní nie je otázkou peňazí, ale charakteru. Táto podnikateľská manažérska filozofia je veľmi blízka moderným úvahám, nosným myšlienkam, logike myslenia a konania, prezentovaným v kapitole 1.3.2. Najpodstatnejším odkazom Baťovej sústavy riadenia pre inovácie manažérskych systémov je, že kritickým faktorom úspešnosti organizácie je človek.

1.3.2 Posun paradigiem manažmentu a inovácie manažérskych systémov

Búrlivý vývoj prostredia vyžadoval a naďalej vyžaduje aj inováciu manažérskych systémov. Zásadne nové postavenie v tomto procese získal zákazník. Podľa Kopčaja (1999)

„zákazník – priateľský priestor i konkurent – nepriateľský priestor, zvyšuje svoj stupeň komplexnosti a tým zaplavuje podnik entropiou – nedostatočnosťou poskytnúť rovnakú úroveň produktu... Regulácia vlastného potenciálu oproti potenciálu prostredia sa tak stáva základnou požiadavkou riadenia zmien....Iba aktívne zobrazenie regulácie potenciálu vlastného voči potenciálu prostredia garantuje maximalizáciu príležitosti vznikajúcich zmenou prostredia.“ Podobne chápe súčasne postavenie zákazníka M. Zelený (2011), podľa ktorého je hlavný rozdiel v postavení zákazníka v tom, že v klasicky orientovanom podniku zákazník nezasahuje do výrobného procesu a zostáva pasívnym konzumentom produktu, ale v súčasnosti sa zákazníci, vďaka globalizácii a moderným technológiám, výraznejšie zapojujú a tak vznikajú tak vhodné podmienky pre zavedenie tzv. masovej kustomizácie.

V súlade s najmodernejším vedeckým prístupom, publikovaným T. Khunom (1970), založenom na paradigme a jej posune, modifikuje tento prístup I. Vágner (2015) i pre manažérsku vedu a identifikuje osem manažérskych paradigiem (nosných myšlienok vedeckej disciplíny, určitých schém myslenia a konania, logiky uvažovania) a štyri posuny týchto paradigiem.

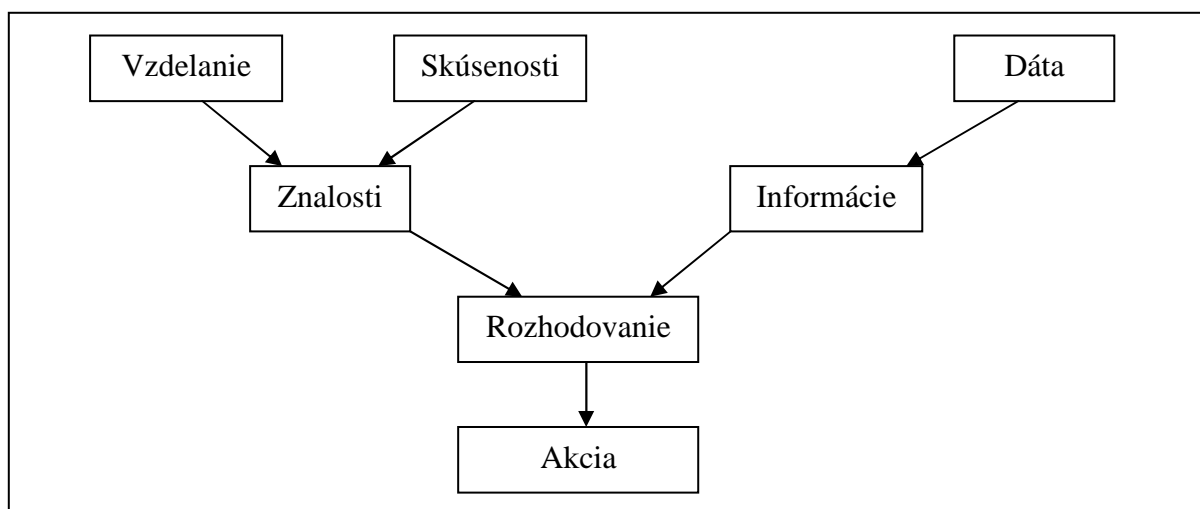
Z tohto zorného uhla pohľadu možno charakterizovať vývoj manažérskych systémov ako posun (zmenu platnosti) týchto paradigiem:

- posun paradigmy od industriálneho k postindustriálnemu modelu, ktorý znamenal najmä intenzívnejšie uplatňovanie virtuálnej organickej organizačnej štruktúry na úkor mechanickej, vyššiu flexibilitu operačného systému prostredníctvom améb (porovnaj s Baťovou sústavou riadenia) a tímovej spolupráce a výrazné posilnenie výmeny informácií s internými i externými zákazníkmi využitím informačných a komunikačných technológií
- posun paradigmy od operačného k procesnému manažmentu, ktorý priniesol akcent na pružnejšie reagovanie na zmeny v prostredí a rýchlejšie reagovanie na požiadavky zákazníka aj pomocou vhodnej organizačnej štruktúry („kvet“) a primeranej zmeny organizačnej kultúry, na správne vedenie ľudí, ich vzdelávanie a osobnostný rozvoj a rozsiahle delegovanie právomocí a kompetencií
- **posun paradigmy k principiálnemu vedeniu**, ktorý je založený na pomoci ľuďom pri hľadaní a naplňovaní zmyslu ich existencie, zdieľaní rovnakých (podobných) hodnôt, orientovaní na také mentálne princípy (Covey, 2013) ako sú česťnosť, otvorenosť a integrita, akceptovaní pôsobenia prírodných zákonov a princípov, na vytvorení kultúry vysokej dôvery. Aj tu nájdeme podobnosť s prvkami Baťovej sústavy riadenia.

1.3.3 Znalostný manažment

Podnik v silnom konkurenčnom prostredí potrebuje neustrnúť, odlíšiť sa od priemernosti vytvorením takého interného prostredia, ktoré bude vedieť dynamicky reagovať na zmeny v externom prostredí. Jednou z alternatív je vybudovanie „znalostnej“ sústavy riadenia podniku, v ktorej sú najcennejším kapitálom znalosti ľudí. Tie vytvárajú bázu pre podnikavosť, permanentné inovácie a konkurencieschopnú diferencovanosť.

Rozliční autori sa na pojem znalosť pozerajú z rôznych uhlov pohľadu: ako oprávnenú pravú vieru (Nonaka a Takeuchi, 1995), ako meniaci sa systém s interakciami medzi skúsenosťami, zručnosťami, faktami, vzťahmi, hodnotami a myšlienkovými procesmi (Veber, 2000) a pod. Väčšinou sa znalosti dávajú do súvislostí s dátami, informáciami a vedomosťami. F. Bělohávek (2002) charakterizuje vzťah medzi dátami, informáciami a znalosťami pomocou modelu (obrázok 1).



Obrázok 1 Vzťah medzi dátami, informáciami a znalosťami

Zdroj: F. Bělohávek, 2002

Podobný pohľad predstavuje aj M. Zelený (2011). Podľa neho pojem znalosti nie je možné stotožňovať s pojmom informácie, ani s pojmami vedomosť či poznanie, znalosť je až aplikovanie (premenenie) poznania do akcie (teda vzniká až na trhu). Znalosti ľudí sú prvou podmienkou znalostného manažmentu.

Keď sa pozeráme manažment ako proces, tak znalostný manažment možno chápať ako súbor aktivít na dosiahnutie cieľa využitím znalostí pracovníkov. Keď chápeme znalostný manažment ako profesiu, tak musíme za ňou vidieť znalostných pracovníkov. Keď sa pozeráme na manažment ako na vednú disciplínu, tak hlavnou úlohou znalostného manažmentu je vytvoriť metodológiu riadenia využitím znalostí na plnenie ekonomických,

sociálnych, environmentálnych a ďalších požiadaviek zákazníkov a záujmových skupín. Keď chápeme znalostný manažment ako umenie, tak jeho úlohou je celostne osloviť znalostného pracovníka, vedieť vyhľadať a umiestniť správnych znalostných pracovníkov na správne miesto a správne ich motivovať. V. Bureš (2007) definuje znalostný manažment ako na znalostiach založené riadenie ľubovoľnej organizácie, resp. znalostne orientované riadenie organizácie. Nech sa na znalostný manažment pozeráme z akýchkoľvek pohľadov, vždy bude spájaný s explicitnými alebo tacitnými znalosťami znalostných pracovníkov.

Rozhodujúcim prvkom znalostného manažmentu sú znalostní pracovníci. V literatúre sú znalostní pracovníci definovaní na základe osobných preferencií a potrieb jednotlivých autorov. Tri základné prístupy sa však dajú identifikovať, a to ako koncepčné prístupy, prístupy vo väzbe na dáta a informácie a prístupy podľa pracovnej náplne pracovníkov (Brinkley, Fauth, Mahdon, Theodoropoulou, 2009). Koncepčné prístupy chápu znalostných pracovníkov z hľadiska ich významu pre organizáciu, ich štýlu práce so znalosťami a vzdelania Drucker (1954), Vinson (2009), Reboul (2006), Davenport (2005), a Alle (2002). Podľa L. Mládkovej (2008) znalostní pracovníci netvoria v žiadnej organizácii homogénnu skupinu, vždy ide o skupinu rôznych typov znalostných pracovníkov, čo vyžaduje zo strany manažéra individuálny prístup k jednotlivým pracovníkom, ako aj dostatočnú klasifikáciu znalostných pracovníkov. Podľa P.F. Druckera je kľúčovou úlohou teórie a praxe manažmentu podstatne zvýšiť výkonnosť znalostných pracovníkov. Aby bolo možné túto úlohu splniť, je potrebné najprv pochopiť, aké faktory majú na výkonnosť znalostných pracovníkov podstatný vplyv. Podľa I. Vágnera sú týmito faktormi „jednoznačnosť vnímania pôsobnosti znalostných pracovníkov, ochota znalostných pracovníkov inovovať svoju pôsobnosť, ochota znalostných pracovníkov vzdelávať seba aj svojich spolupracovníkov, resp. kolegov, prijatie faktu, že výkonnosť znalostných pracovníkov nie je primárne spojená s kvantitou vykonanej práce, ale s jej kvalitou“ (Vágner, Sabolovič, 2011).

Zavádzanie znalostného manažmentu v organizácii predpokladá vytvorenie primeraných interných podmienok. Jednou z nich je tzv. knowledge – sharing kultúra – kultúra „zdieľania“ vedomostí a informácií. **Je to ochota deliť sa o svoje vedomosti, poznatky a skúsenosti a umožniť tak všetkým pracovníkom profitovať z nich v prospech celej organizácie.** Rovnako dôležitým predpokladom je aj schopnosť pracovníkov pochopiť kontext, v rámci ktorého dané vedomosti vznikli, ako aj ich ochota tieto vedomosti prijať, osvojiť si ich a ďalej ich používať a rozvíjať (Kelemen, 2007, Ginsberg, 2008).

Schopnosť pretvárať údaje na informácie a informácie na znalosti môže veľmi podstatne zmeniť i charakter práce jednotlivca i celej organizácie. Umožňuje jej byť

flexibilnejšou a tým aj konkurencieschopnejšou v oblasti internej komunikácie, vzdelávania, rozhodovania a hlavne plnenia požiadaviek zákazníkov a iných záujmových skupín. Na druhej strane prináša aj isté riziká. Podľa S.R.Coveya (2015) vek (éra), v ktorom budú pri práci rozhodujúce znalosti, môže viesť k tomu, že až 90% pracovníkov industriálneho veku bude vytlačených z pracovného procesu.

1.3.4 Synergický efekt manažérskeho systému

Ako požadovaný synergický efekt manažérskeho systému možno hodnotiť stav, keď dve strany, ktoré majú odlišný názor na riešenie zložitých výziev a problémov, ale ktoré sa vzájomne vážia, našli také rozhodnutie, ktorého výsledný efekt prináša výrazne lepší výsledok ako jednotlivé alternatívy obidvoch strán. Je to cesta k „tretej alternatíve“ (Covey, 2013). Tá je podmienená ochotou obidvoch partnerských (či konštruktívno-konfliktných) strán prekročiť hranice vlastných (konvenčných) predstáv, prekročiť hranice „vlastného tieňa“ a nadchnúť sa pre vytváranie omnoho lepšej reality, ako bola tá doterajšia. **Nie je to teda hľadanie „politických“ kompromisov, ale nájdenie spoločného lepšieho riešenia, ako bolo riešenie ktoréhokoľvek z navrhovaných riešení zainteresovaných aktérov.** Tento princíp môže byť využitý aj v EU a konkrétne, s ohľadom na riešenie problematiky, aj pri vstupe cudzieho kapitálu do slovenského prostredia. Je to kľúč k veľkému, mimoriadnemu zvýšeniu produktivity. Je to mentálna sila nachádzajúca sa v základe každého skutočne tvorivého činu (Vágner, 2015). Uplatňovanie tohto prístupu v organizačnej jednotke neznamena definitívne popretie hľadania zlepšení v podnikových procesoch využívaním drobných zlepšení podľa zásady (úspešne uplatňovanej napr. v japonskom systéme Kaizen, alebo dávno predtým v rámci Baťovej sústavy riadenia), že všade, na každom pracovnom mieste sa dá niečo zlepšovať a že každý pracovník môže niečo zlepšiť.

Tento **princíp synergie ponúka dosiahnutie dynamickejších inovatívnejších zlepšení v rámci riešenia konštruktívneho konfliktu.** Predpokladom úspechu je splnenie základnej podmienky, že sa ľudia navzájom vážia, spolu komunikujú a vedia a chcú sa vcítiť do pozície druhého, vážia si seba aj druhých a hlavne nesmú vidieť iba dve alternatívy, z ktorých jedna je – zlá. Takáto rôznorodosť a výraznejších odlišností názorov vzniká v prvom rade na trhu, príp. na mieste produkcie, menej v kanceláriách. Preto aj dynamické inovácie, prinášajúce pridanú hodnotu zákazníkovi a (alebo) podniku sa rodia skôr na trhu a vznikajú skôr v heterogénnom ako homogénnom tíme. Keďže ale pridaná hodnota sa

realizuje až pri trhovej transakcii, inovácia samá vzniká podľa M. Zeleného (2011) až na trhu, vo chvíli predaja.

Praktickým výstupom a konkrétnym prejavom hľadania tretej alternatívy a vytvárania žiaducej synergie sú moderné filozofie manažmentu. Tlak na súbežné lepšie kvalitatívne plnenie očakávaní zákazníkov i priebežné efektívnejšie využívanie vlastných zdrojov priniesol synergický efekt v podobe budovania systému TQM – totálneho riadenia kvality. Rozpor medzi vnímaním zásob ako zle uložených peňazí a zásob ako faktora hladkého chodu výrobného procesu vyvolal tlak na hľadanie tretej alternatívy. Výsledkom synergie je filozofia just – in – time. Podobný a azda vážnejší rozpor medzi antropogénnymi vplyvmi na životné prostredie a schopnosťou jeho dokonalej „samoregulácie“ priniesol koncepciu trvalo udržateľného rozvoja. Pomalá a niekedy umelo zdržiavaná implementácia tejto koncepcie do všetkých oblastí života je zrejme ovplyvnená viacerými faktormi. Malý dôraz položený na meranie (a oceňovanie, hodnotenie) plnenia a neporušovania prírodných a ďalších zákonov, ktoré sú nad nami, na meranie spoločenskej zodpovednosti organizácií, ale tiež nedostatočne prepracovaná metodológia a metriky sa na tomto stave podieľajú. Organizačná kultúra i kultúra externého prostredia väčšiny organizácií zatiaľ nevytvorili dostatočný tlak na manažment a hlavne na zmenu myslenia ľudí, a tak sa synergický efekt v tejto oblasti výraznejšie neprejavuje. Malým príspevkom na zmenu chce byť aj vlastný vklad prezentovaný v tretej kapitole tejto práce.

1.3.5 Viacdimenzionálny prístup k zvyšovaniu výkonnosti manažérskeho systému

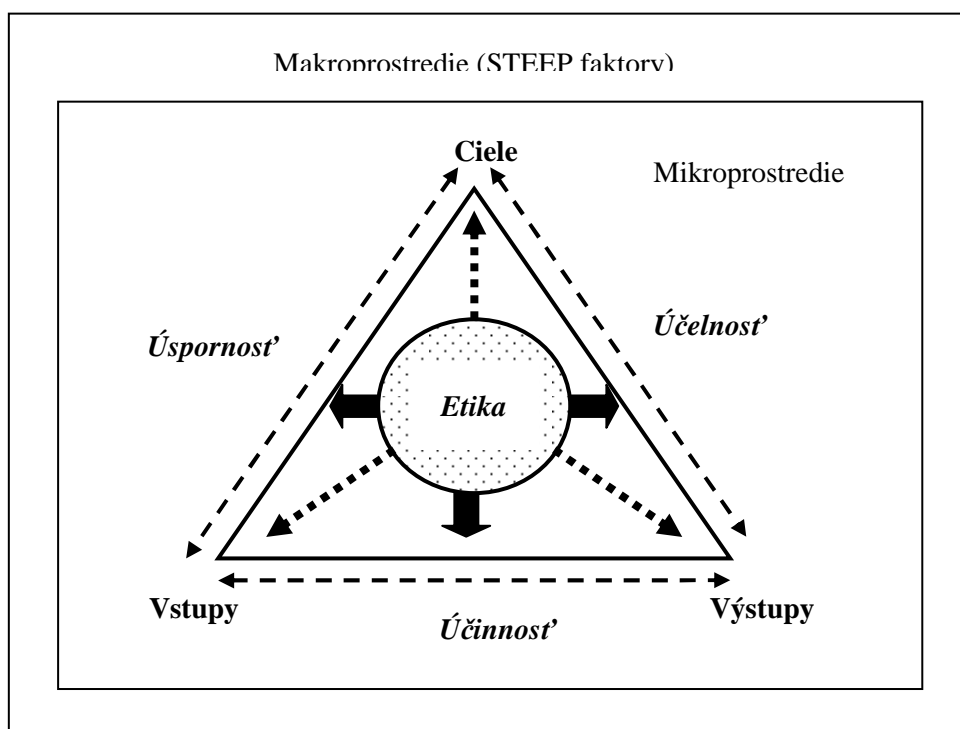
Manažment žiadnej organizácie ani národnej či štátnej spoločnosti nefunguje v uzavretom ekonomickom systéme. Je závislý od životného a spoločenského prostredia, od makro a mikro prostredia organizácie. Najmä vývoj v makroprostredí (kapitola 1.1) ukazuje, že ekonomika nemôže donekonečna rásť „bez vážnejších spoločenských a ekologických dôsledkov, keďže spotrebitelia kupujú stále viac produktov z čoraz väčšej vzdialenosti, aby uspokojili nekonečný zoznam svojich ekonomických túžob“ (Stead, J.G., Stead, W. E., 2012). Znamená to potrebu odklonu od stratégie neobmedzeného rastu na stratégiu udržateľnosti. Jeden z pohľadov na trvalo udržateľný rozvoj hovorí, že je to cielený, dlhodobý, komplexný a synergický proces, ovplyvňujúci podmienky a všetky aspekty života na všetkých úrovniach a smerujúci k funkčnému modelu spoločenstva, ktorý kvalitne uspokojuje biologické, materiálne, duchovné a sociálne potreby a záujmy ľudí, pričom výrazne obmedzuje ničiace

podmienky života, nezaťažuje krajinu, rozumne využíva jej zdroje a chráni kultúrne a prírodné dedičstvo. Vo všeobecnosti platí, že udržateľnosť má tri nezávislé, koevolučné dimenzie: ekonomickú, sociálnu a environmentálnu. Vzťahy medzi týmito tromi dimenziami sú komplexné a mnohé z nich sa nachádzajú mimo tradičných podnikateľských modelov. Z toho dôvodu bude „integrácia udržateľnosti do princípov a metód manažmentu organizácií vyžadovať zmenu myslenia manažérov, nielen zmenu konania, čo sa týka vzťahov medzi hospodárstvom, spoločnosťou a životným prostredím“ (Stead, J.G., Stead, W. E., 2012). V konečnom dôsledku to vyžaduje skúmanie a zásahy do preferovaných hodnôt, do hodnotovej úrovne kultúry, do artefaktov, noriem, názorov a predpokladov, do manažérskej etiky. V tejto súvislosti vystáva aj otázka chápania a zmysluplnosti zvyšovania výkonnosti podnikových procesov ako prostriedku rastu konkurencieschopnosti podniku. Materialistický (a egoistický) názor spravidla predpokladá, že pokrok musí znamenať len „vyprodukovať viac“, mať viac materiálnych statkov, prípadne viac moci „z pozície vlastníctva alebo funkcie“, viac zábavy a pod. Napriek tomu, že ešte nebol vyvinutý dostatočný spoločenský tlak (pozri kapitolu 1.3.4) na zmenu chápania zvyšovania výkonnosti, **prírodné zákony predstavujú taký stupeň obmedzenia, že zvyšovanie výkonnosti v kontexte éry „múdrosti“ jednoznačne smeruje k oveľa širšiemu, viacdimenzionálnemu chápaniu výkonnosti.**

Správne smerovanie zvyšovania výkonnosti tak, aby prinieslo celospoločenský pozitívny dopad, nesmie opomenúť vlastnú (lokálnu) kultúru a etickú dimenziu, ekologickú udržateľnosť, spoločenskú zodpovednosť i ďalšie doteraz zanedbávané faktory. Ich zladenie môže znamenať posilňovanie „ducha dôvery a inštitucionalizovanie morálnych autorít“ (Covey, 2015) ako nevyhnutného prvku na ceste k emočnej, sociálne zrelej spoločnosti. Rast spotreby vyvolávajúci požiadavku rastu produkcie možno nazvať škodlivým, pokiaľ nie je v súlade s etickou dimenziou, so spokojným vyrovnaným a šťastným človekom, so zdravým životným prostredím. Pápež František (In: Tornielli, Galeazzi, 2015) nazval tento výjav ako fetišizmus peňazí a ako diktatúru ekonómie, ktorá nemá ľudskú tvár a nesleduje ľudský účel, ktorá popiera prvenstvo človeka pred pochybnými materiálnymi idolmi a ktorá redukuje človeka na jedinú, na konzum.

Globálna akcelerácia zvyšovania výkonnosti organizácií vyvoláva potrebu nových manažérskych (podnikateľských) modelov. Jedným z modelov, zameraných na podnikový operačný systém, je model „štyroch E“ (obrázok 2). Jeho podstatou je súbežné zameranie sa manažérského systému na dimenzie: economy (úspornosť), efficiency (účinnosť), effectiveness (účelnosť), ethics (etika). Funkčnosť tohto modelu je postavená na predpoklade,

že etická dimenzia bude premietnutá v cieľoch podniku, pri zabezpečovaní vstupov aj výstupov ekonomického transformačného procesu, efektívnom využívaní zdrojov i plnení požiadaviek širokého zákazníckeho spektra.



Obrázok 2 „4E“ dimenzie zlepšovania výkonnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Mierne odlišný model „4E“ ponúka J. Košturiak (2011). Tento model je zameraný na samotnú podstatu manažmentu a pod jednotlivými dimenziami chápe:

- Efficiency – robiť veci správne. Ako čo najúčinnnejšie, najproduktívnejšie vytvoriť výrobok alebo službu? Je to otázka produktivity – ako?
- Effectiveness – robiť správne veci správnym spôsobom. Čo sú to správne výrobky a služby? Je to otázka inovácií – čo?
- Explicability – prečo to vlastne robíme? Aký to má zmysel? Komu to pomáha?
- Ethics – etické podnikanie, ktoré nikoho nepoškodzuje a neporušuje zákony, ktoré sú nad nami.

Tieto i ďalšie modely sa líšia spôsobmi hodnotenia a merania výkonnosti, uprednostňovaním uspokojovania niektorej zo záujmových skupín, dôrazom na jednotlivé kritériá v rámci viackriteriálnosti a z toho plynúceho prevažovania akcentu na budúcnosť pred dôrazom na minulosť a súčasnosť alebo naopak, príp. viac alebo menej dôrazným akcentom na etickú stránku. Pod etickú dimenziu sa dá zahrnúť širšia škála kultúrno-etických faktorov,

ale aktuálne výzvy doby volajú po zapracovaní do systému najmä kritérií, ktoré budú merať a hodnotiť udržateľnosť. Zavedením etických princípov, nástrojov a metód vznikajú predpoklady na kultiváciu podnikateľského prostredia, s pozitívnymi efektmi (Dytrt, 2006) na zvýšenie intenzity vplyvu na uplatnenie sociálnej a ekologickej zodpovednosti s priamou väzbou na konkurencieschopnosť organizácie či zavedenie integrovaného systému etického riadenia. Takýto systémový prístup má ambíciu dosiahnuť viacero prínosov a zlepšení naraz, v súlade s „coveyovským“ synergickým efektom.

Na napĺňanie princípov trvalo udržateľného rozvoja majú organizácie niekoľko relevantných prostriedkov a prístupov. Jedným z najžiadanejších je spoločensky zodpovedné správanie (Öykü Iyigün, 2015). Spoločensky zodpovedné správanie organizácií sa môže prejavovať rôznym spôsobom, jeho prejavy sa dajú zaradiť hlavne do troch sfér – ekonomickej (napr. v podobe tvorby vzťahov s partnermi, založenými na vysokej dôvere, v rozvoji zamestnanosti, aktívnym a efektívnym protikorupčným správaním a pod.), sociálnej (napr. budovaním dobrého sociálneho systému, starostlivosťou o bezpečnosť a zdravie zamestnancov, filantropickými a dobrovoľníckymi aktivitami a pod.) a environmentálnej - budovaním efektívneho environmentálneho manažérskeho systému.

Systémová väzba medzi spoločenskou zodpovednosťou a trvalo udržateľným rozvojom bola zapracovaná do normy ISO 26000:2010 – Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti, s aplikovateľnosťou v ktoromkoľvek sektore (pozri kapitolu 3.4) Problematika spoločenskej zodpovednosti je natoľko celosvetovo aktuálna, že sa toto slovné spojenie objavuje vo formuláciách poslania, vízie a hodnôt organizácií. „Podnikať tak, aby z procesov a výsledkov podnikania mal prospech široký okruh ľudí“ (čo je jedna z definícií spoločenskej zodpovednosti) sa stane znalosťou až vtedy, keď sa premenia na konkrétne činy v zmysle, že (Slávik, 2009) „slová a činy sa musia dopĺňať. Slová inšpirujú a podnecujú ducha, činy dávajú slovám dôveryhodnosť a poskytujú konkrétne príklady.“ V týchto myšlienkach je uložená nielen podstata spoločenskej zodpovednosti, ale aj príčiny problému jej napĺňania. Spoločenská zodpovednosť organizácií spočíva na tom, čo organizácie môžu robiť, nie čo musia robiť. Nie je to teda otázka povinnosti alebo nejakých predpisov, ale otázka morálnych a etických hodnôt pretransformovaných do pridávania hodnoty svojmu podnikaniu akcentom na vyváženosť technicko – ekonomických aspektov svojho konania s aspektmi sociálnymi a ekologickými.

Všeobecne platí pravidlo, že ľahšie a cieľavedomejšie sa dá zlepšovať to, čo sa dá merať. Meranie výkonnosti potrebuje definovať metodológiu, rámec a tiež faktory a ukazovatele. Veda i prax prinášajú rôzne podnety pre meranie výkonnosti, ktoré najmä

z pohľadu praktickej podnikovej sféry vyžadujú vysokú mieru objektivity, flexibility, operatívnosti a „ušitia na mieru“. Je zrejmé, že ľahšie sa takéto modelovanie meraní robí pre oblasti skôr „hard“ ako „soft“, pretože sa pre tieto oblasti veľmi odlišne dajú definovať cieľové hodnoty alebo relácie. Najlepší poskytovatelia služieb si napr. v súčinnosti so zákazníkmi stanovujú primerane vysoké štandardy (napr. v oblasti personálnej, procedurálnej a prevádzkovej) a tomu prispôsobujú aj mierky ich hodnotenia. Štandardy sú súborom kritérií, ktorých prostredníctvom je definovaná nevyhnutná úroveň poskytovania služieb. Štandardy popisujú pomocou merateľných a overiteľných kritérií vlastností a charakteristík, ako má vyzerať kvalitná služba.

V podmienkach podnikovej a podnikateľskej praxe sa (najmä) v európskom priestore dáva silný legislatívny akcent na štandardy - ISO normy. Postupne sa normy, zamerané prioritne na zákazníka – odberateľa produktov (normy rady ISO 9000), dopĺňali o normy zamerané na životné prostredie (normy rady ISO 14000), na ochranu človeka (normy bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – ISO 45001) a na manažérstvo informačnej bezpečnosti celej organizačnej jednotky (ISO IEC 27001) v súvislosti s informáciami (dôvernými, integrovanými, dostupnými) ako rozvojovým ale aj rizikovým faktorom.

Námety na riešenie viacdimeznionálneho akcentu na výkonnosť sú rôznorodé, komplexnešie zosystemizovanie zdá sa chýba. Istú medzeru majú vyplniť aplikácie na štyri oblasti „mäkkých“ faktorov, prezentované v kapitole 3.

1.3.6 Doterajší vlastný príspevok k zvyšovaniu výkonnosti manažérskeho systému

V predchádzajúcich rokoch sme urobili už prvé skúmania zamerané na viacdimeznionálny pohľad na výkonnosť procesov. Súbežné efektívne využívanie zdrojov (účinnosť) a plnenie požiadaviek zákazníkov (účelnosť) pri podnikových procesoch, teda pokus o dvojdimenzionálny pohľad na výkonnosť sme rozpracovali do kauzálnej podoby na praktické podmienky podniku (Budaj a kol., 2013). Vzhľadom na zložitosť kauzality problematiky sa ukázala potreba exaktného analyzovania výkonnosti pomocou expertných metód odhadu i relevantných matematických metód. Vypracovanie modelu na analyzovanie súčasnej pozície podniku v známej „druckerovskej“ matici „účinnosť vs. účelnosť“ a jeho aplikácia na podmienky konkrétneho podniku je predmetom výskumu v rámci projektu, ktorý riešime na základe požiadaviek z niekoľkých priemyselných podnikov. Rozhodujúcim predpokladom pre efektívne a operatívne využitie takéhoto modelu je racionálny výber faktorov a ukazovateľov hodnotenia obidvoch základných dimenzií a tiež stanovenie „zón

stability“ (obrázok 3). Je zřejmé, že samotné zistenie aktuálnej pozície podniku (vyjadrené na obrázku 3 bodmi A, B) nemusí dostatočne určovať mieru rizika možného posunu do niektorého menej priaznivého kvadrantu, resp. pozície, vyjadrené smerovaním vektora $(\overrightarrow{OA}, \overrightarrow{OB})$. Okolo bodu „0“ existuje pomerne nestabilné prostredie, vyjadrené ako kruhová oblasť β . Ďalšími nestabilitami môžeme označiť oblasti α_1 a α_2 , ktoré sú pri hraničných osiach „účelnosť“ a „účinnosť“. Mieru stability charakterizuje umiestnenie pozície v jednej z konkrétnych „zón stability“, ktoré sú v modeli vyjadrené v tvare sústredných výsečí β, δ, γ . Problém a možnosť prepadu do menej výhodných sektorov nastáva v situácii, keď bod A má niektorú súradnicu (x_A, y_A) menšiu ako limitné hodnoty α_1 , resp. α_2 .

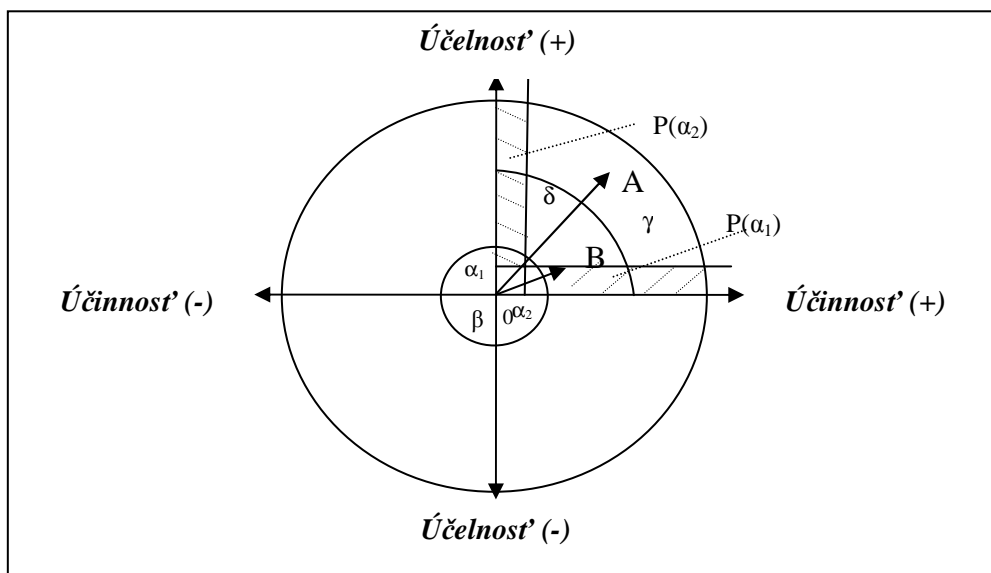
Pásmom stability γ (aspoň dočasnej) je len pozícia v časti kvadrantu, pre body ktorého platí:

$$\gamma = \{X = [x, y], x, y \in R: \rho(0, X) > r, x > \alpha_2, y > \alpha_1\}$$

Oblasťami ohrozenia sú pozície (podľa určenia dvojdimenzionálnej výkonnosti podniku) v pásmach, popísaných ako množiny bodov pre ktoré platí:

$$P(\alpha_1) = \{[x, y]: x \in R, y \in R, y < \alpha_1\}$$

$$P(\alpha_2) = \{[x, y]: x \in R, y \in R, x < \alpha_2\}$$



Obrázok 3 Stabilita pozícií v matici „účelnosť“ verzus „účinnosť“

Zdroj: Budaj, 2013

Zložitosť riešenia v konkrétnych podmienkach je daná najmä citlivosťou pri určovaní hraničných hodnôt r, α_1, α_2 , zvažovaní správania sa na pozíciách v blízkosti týchto hraníc a

citlivosť týchto hraníc pri rozhodovaní. Určitú možnú variabilitu poskytuje modelovanie pomocou fuzzy priestoru.

Námety pre vyššie uvedené riešenie sme čerpali aj z predchádzajúcich aplikovaných výskumov, výsledky ktorých boli publikované v časopisoch a zborníkoch a prínos smerovaný väčšinou pre konkrétne podniky, ktorých pracovníci sa na riešení problematiky podieľali: Analyses and System Improvement of Operations (Budaj, 2012a), The convenience and increase in the effectiveness of company processes (Budaj, 2012b), Added Value of Productive Operations (Budaj, 2012c), Výkonnosť výrobných procesov (Budaj, Gecelovská, 2012), Dimenzie zvyšovania výkonnosti podnikových výrobných operácií (Budaj, 2013). Previazanosť teoretickej a praktickej fronty sa ukázalo ako veľmi prospešné. Vytvorenie synergie je potvrdením úspechu „coveyovskej tretej alternatívy“

Viacere výstupy našich skúmaní v rokoch 2011 až 2016 ukazujú na možnosti zvyšovania výkonnosti, ktoré môžu byť postavená na rôznych pilieroch a bázach:

- na báze uplatňovania inovácií ako systémového prvku, vrátane sofistikovaného využitia informačných technológií v rámci inovačných procesov: „Zefektívnenie projektovania výrobného systému“ (Budaj, Rákoci, 2011), „Inovácie, imitácie a batizmus“ (Budaj, Kubičko, 2012),
- na báze kvality: „Specifying the use of Taguchi’s loss function in manufacturing and service sectors“ (Budaj, Hrnčiar, 2016), „The adequacy of an organisation’s measurement system in quality management“ (Žižka, Budaj, Madzík, 2016).

Niekoľko rôznorodých námetov a prístupov k predmetnej tematike pre praktické využitie, ale i ďalší výskum je v publikáciách „Gestion des opérations“ (Budaj, Hrnčiar, Jenčo, Lysá, Šlaichová, Žižka, 2013) a „Multidimensional approach“ (Budaj, Hrnčiar, Šlaichová, Žižka, 2015). Aj v týchto publikačných výstupoch však nie je kladený špeciálny dôraz na „mäkké“ faktory výkonnosti. Preto akcent na faktory uplatnený v kapitole 3 prináša istým spôsobom nové pohľady na problematiku.

2 CIEĽ, METÓDY A METODOLÓGIA PRÁCE

Pohľad na teoretické koncepty a doterajší stav riešenia v sledovanej oblasti, ako aj v prvej kapitole dokladovaná potreba zmeny manažérskeho myslenia, je východiskom pre určenie cieľov tejto habilitačnej práce. Z diania na politickej scéne sme zvyknutí na kompromisy ako na užitočný výstup. Pri kompromisoch však obidve strany spravidla „strácajú“. V duchu „coveyovskej“ 3. alternatívy by sme mali v prostredí manažérskej práce smerovať k manažmentu, ktorý bude uprednostňovať hľadanie synergických efektov. Terajší manažment je nastavený príliš materialisticky, je nastavený na dosahovanie vysokých výkonov organizácie prevažne v zmysle „viac“ (viac predať, viac vyprodukovať, ale tým spravidla aj spotrebovať viac zdrojov). Človek je často tiež chápaný ako zdroj, ako vec (telo), menej sa dáva akcent na jeho svedomie, na jeho návrat k prirodzenosti, na duchovno a medziľudské vzťahy. Zmena myslenia a realizácia nových prístupov navrhovaných v práci bude znamenať očakávané (a možno aj netušené) prínosy vo všetkých sférach spoločenského života i života jednotlivcov a synergický efekt v podobe trvalo udržateľného rozvoja.

2.1 Cieľ práce

Cieľom tejto habilitačnej práce je:

- príspevok k synergickému nazeraniu manažmentu, k synergickému mysleniu v teórii a praxi manažmentu organizácií,
- syntetizácia pohľadov na potrebu zmeny prístupov v správaní manažérov a manažérskych systémov s ohľadom na zmeny v prostredí organizácií a posun paradigmy manažmentu.

Plnenie cieľa je aktuálne načasované do doby, v ktorej sa má znalostná spoločnosť nasmerovať do spoločnosti „múdrosti“, v ktorej bude z manažérskeho pohľadu dominovať celostný človek, manažér – líder. Tento cieľ sa odvíja od moderného ponímania manažérskej vedy, podľa ktorého sa bádanie realizuje na základe posunu paradigmy, na základe nového myslenia.

Z tohto cieľa vychádzajú základné úlohy, ktoré sú v práci riešené a ktoré sú nasmerované do týchto dielčích oblastí riešenia problému:

1. Prenositelnosť budovania manažérskeho systému organizácie v ére globalizácie s ohľadom na:

- faktor národnej kultúry
 - faktor trvalo udržateľného rozvoja.
2. Prenositelnosť nových manažérskych princípov do vysokoškolského výchovno-vzdelávacieho procesu a do iných „nepodnikateľských“ sektorov.
 3. Etická dimenzia manažmentu ako významná dimenzia viacdimenzionálneho pohľadu na manažérsku výkonnosť a na vybudovanie organizačnej kultúry vysokej dôvery.
 4. Návrh metodických postupov a ukazovateľov hodnotenia a rozvíjania „mäkkých“ faktorov manažmentu.

2.2 Metódy práce

Pri vypracovaní habilitačnej práce sme pre získavanie a spracovanie informácií využívali širšiu škálu metód a techník:

- štúdium vedeckej a odbornej domácej a zahraničnej literatúry najmä na získanie ucelených pohľadov o stave riešenej problematiky a následné identifikovanie výskumnej medzery
- komparáciu pri práci s literatúrou a pri hodnotení získaných výstupov s referenčným stavom, resp. s pôvodným stavom (porovnanie dimenzií viacerých národných kultúr v kapitole 3.1, porovnanie ukazovateľov kvality prostredia a indexu stability územia so stupnicou stability v kapitole 3.2, porovnanie pohľadu zamestnancov a zákazníkov v kapitole 3.3)
- dedukciu v analytickej a návrhovej časti práce, praktické uplatnenie teoretických poznatkov a overenie reálneho priebehu v praxi
- analýzu (analýza STEEP faktorov a i.) a syntézu počas celého priebehu spracovania práce
- dotazníkovú techniku na zber dát (kapitola 3.1, 3.2 a 3.3)
- brainstorming na určenie premenných pre zistenie pôsobenia dimenzií v kapitole 3.1 a pre identifikáciu záujmových skupín fakulty v kapitole 3.4
- matematicko-štatistické metódy na vyhodnotenie a interpretáciu zistených výsledkov; jednotlivé analýzy a testy boli robené v programoch IBM SPSS Statistics 22 a MS Excel. V rámci uplatňovania týchto metód bola použitá deskriptívna štatistika, testy normality, parametrické Studentove t-testy, zhuková analýza, Paretová analýza,

korelačná analýza, faktorová analýza a ďalšie analýzy. Na grafické a obrazové významovo priezračné znázornenie výsledkov boli využité obrázky a grafy vytvorené v programoch MS Word, MS Excel a MS Visio.

2.3 Metodológia práce

Pre vypracovanie kapitoly 1 – Teoretické východiská a stav riešenej problematiky bolo naštudované a spracované široké spektrum domácich a zahraničných literárnych a internetových zdrojov, zameraných na problematiku makro a mikroprostredia organizácií. Vo väčšine podkapitol bol s ohľadom na ciele a úlohy práce urobený aj pohľad na slovenské prostredie. Takto získaná poznatková základňa bola východiskom pre hľadanie výskumných medzier, pre vymedzenie cieľa práce a úloh, vrátane výskumných úloh, pre hľadanie súvislostí medzi zmenami v prostredí a ich odozvou v systéme manažmentu. Vzhľadom na doterajšie skúsenosti autora a viacero záverov z výskumných riešení a publikačných smerovaných skôr do oblasti „hard“ faktorov manažmentu (kapitola 1.3.6), sme sústredili pozornosť na potrebu zmeny pohľadu na budovanie manažérskych systémov a skúmanie a kvantifikovanie manažérskych „soft“ faktorov. Výsledkom je prezentácia výstupov štyroch výskumných úloh, zameraných na aplikáciu, resp. testovanie štyroch významných oblastí manažmentu, neoddeliteľne spojených s takými rozpornými otázkami sú, akými sú:

- globalizácia verus relokalizácia, resp. vhodnosť (nevhodnosť) bezbrehého preberania „manažérskych vzorcov“ do manažmentu slovenských organizácií a zanedbanie využitia silných stránok národnej kultúry pre dosiahnutie pozitívneho synergického efektu
- trvalo udržateľný rozvoj a potreba zmeny manažérskeho myslenia v celom spektre organizácií, vrátane manažmentu samospráv, ako proaktívny prístup k negatívnym javom v globalizovanom životnom prostredí
- etická dimenzia manažmentu pri nových požiadavkách na manažment v súvislosti s nasmerovaním znalostného manažmentu na manažment emočne a sociálne zrelej spoločnosti, spoločnosti, ktorej znakom bude „múdrosť“
- spoločenská zodpovednosť manažmentu, vrátane manažmentu vysokých škôl a prínos takéhoto správania z hľadiska širokého spektra záujmových skupín (stakeholders).

Zhrnutie získaných (aj kvantifikovaných) poznatkov (kapitola 3.5) a komparácia so známymi teoretickými konceptmi bola premietnutá do systémových návrhov, ktoré majú

odrážať efektívne zmeny v systéme manažmentu s ohľadom na zmeny v prostredí a ktoré budú z dlhodobého hľadiska prínosom pre manažérsku teóriu, pre človeka, pre organizáciu či rodinu i pre celú spoločnosť, pre manažérsku prax.

3 VÝSLEDKY SKÚMANIA A DISKUSIA

S problematikou popísanou v predchádzajúcich kapitolách by mali (chcieť) zápasieť skoro vo všetkých organizáciách, aj keď mnoho z nich túto naliehavosť nepociťuje. Sú to výzvy pre podnikateľské aj nepodnikateľské subjekty, pre sféru výrobnú i sféru rôznorodých služieb. Pre túto všeobecnú platnosť sme aj nasmerovali našu oblasť skúmania do rôznych sfér manažmentu (školský, samosprávny, manažment sociálnych služieb). Každá sféra v duchu druckerovskej premisy „manažment nie je len podnikový manažment“ má v súčasnom globalizovanom svete príležitosti, ktoré by mala využiť. Riešenia, výsledky a závery zo všetkých výskumných úloh sú v súlade s koncepciou relokalizácie (najmä úloha 3.1) a s koncepciou trvalo udržateľného rozvoja (úlohy 3.2, 3.3 a 3.4) v rámci synergického nazerania na manažment.

3.1 Faktor národnej kultúry a systém manažmentu

V súčasnosti, i na základe mnohých výskumov (napr. Hofstede, 2003), je nespochybniteľné, že národné kultúry prácu manažérov významne ovplyvňujú. Kultúrne vzorce svojou realizáciou determinujú jednotlivca v tom zmysle, že on je s nimi v interakcii, a tým sa vytvára jeho modálna osobnosť. Preto domnienka, že manažment môže dosiahnuť rovnaké úspechy, pri využívaní rovnakých metód a štýlov v rôznorodom kultúrnom prostredí, je ťažko obhájitelná.

Do slovenského (najmä) podnikateľského prostredia vstúpil po roku 1989 vo významnej miere zahraničný kapitál. Priniesol bezpochyby množstvo pozitívnych prvkov do riadenia podnikov, poskytol manažérom i ostatným pracovníkom know-how najmä v technologickej oblasti. Napriek tomu sa v nových podnikoch nie celkom naplnili a napĺňajú očakávania zahraničných investorov. Jedným z dôvodom býva (potvrdené aj osobnou skúsenosťou autora) nerešpektovanie kultúrnych odlišností. I keď viaceré štúdie v zahraničí i relevantné teoretické koncepty (pozri kapitoly 1.1.5 a 1.2.1) túto problematiku objasňujú, ich aplikácia do slovenského manažérskeho prostredia ostáva stále vedecky málo prebádanou. Túto výskumnú medzeru si položil za cieľ aspoň čiastočne vyplniť výskum pracovníkov Katedry manažmentu v Poprade Katolíckej univerzity v Ružomberku. Cielový zámer – *preskúmanie vplyvu národnej kultúry na manažérske prístupy a správanie, ako aj na príspevok národnej kultúry do synergizácie manažmentu* je skúmaný v tejto kapitole.

Charakteristika výskumnej vzorky:

Výskum bol uskutočnený na výberovej vzorke 552 respondentov. Veľkosť výberovej vzorky pre výskum bol stanovený s použitím výpočtu výberového súboru (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>). Podľa tohto výpočtu je odporúčaná minimálna veľkosť výberovej vzorky 383 respondentov s 5 % toleranciou chýb (margin of error) a 95 % hladinou intervalu spoľahlivosti (confidence level), za predpokladu rovnomerného rozloženia odpovedí. Rozsah skúmanej vzorky 552 osôb s výberovou odchýlkou 4,2 % preto považujeme za postačujúci. Z celkového počtu 552 respondentov je 60,1 % mužov (332 osôb) a 39,9 % žien (220 osôb). Toto rozdelenie výberového súboru podľa rodu zodpovedá približne rozdeleniu základného súboru všetkých riadiacich pracovníkov v SR, kde z celkového počtu 81 516 osôb, predstavuje 62,6 % mužov a 37,4 % žien. Skúmaná vzorka bola aj z tohto pohľadu dostatočne reprezentatívna. Ďalšie charakteristiky vzorky respondentov – manažérov na rôznych stupňoch riadenia, sú v tabuľke 5.

Tabuľka 5 Charakteristiky vzorky manažérov

Úroveň manažmentu		Líniový manažment (273 respondentov)		Stredný manažment (178 respondentov)		Vrcholový manažment (101 respondentov)	
Atribúty		Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
Počet / podiel v %		161 / 58,9	112 / 41,1	101 / 56,7	77 / 43,3	70 / 69,3	31 / 30,7
Vzdelanie (počet / podiel v %)	1. st. VŠ	97 / 60,2	70 / 62,5	30 / 29,7	17 / 22,0	3 / 4,3	3 / 9,7
	2. st. VŠ	64 / 39,8	42 / 37,5	71 / 70,3	60 / 78,0	67 / 95,7	28 / 90,3
Priemerný vek (roky)		28,5	30,0	34,5	32,3	40,0	47,0
Priemerná dĺžka výkonu funkcie (roky)		3,5	4,2	5,7	4,2	7,1	5,5

Zdroj: vlastné spracovanie

Výskumný problém a metodológia výskumu:

Opis národných kultúr pozostáva (Hofstede, 1996, 2003) z piatich rôznych kritérií (dimenzií) ktoré sú prevažne navzájom nezávislé. Tieto dimenzie, získané prostredníctvom faktorovej analýzy a teoretických úvah, sú:

- veľká alebo malá vzdialenosť moci (mocenský odstup)
- individualizmus verzus kolektivismus
- mužský princíp verzus ženský princíp (maskulinita / feminita)
- silné alebo slabé vyhýbanie sa neistote
- časová orientácia (dlhodobá / krátkodobá)

Aké sú ich parametre v slovenskom manažérskom prostredí? Ako sa odlišujú od výsledkov získaných v nemeckom, francúzskom, britskom, americkom alebo kórejskom (z týchto krajín sa na Slovensku grupuje najviac zahraničného kapitálu) manažérskom prostredí?

Dotazníkovým prieskumom u vzorky slovenských manažérov (líniový, stredný a vrcholový manažment) bol štýl práce zisťovaný v dimenziách národnej kultúry podľa vzoru výskumu Hofstedeho. Z vecného hľadiska bola zisťovaná úroveň významnosti jednotlivých premenných. Pre zabezpečenie vysokej validity výsledkov bol zvolený Studentov párový t-test porovnania znakov.

Pre účely výskumu vplyvu národnej kultúry na prácu manažérov boli zvolené premenné, ktoré sú špecifikované pre jednotlivé dimenzie v tabuľkách 6 až 10.

Tabuľka 6 Premenné pre dimenziu „mocenský odstup“

Premenná	Popis premennej
X1	Nadriadení a podriadení nie sú si rovní
X2	Otvorenosť nadriadených názorom podriadených
X3	Povinnosť prijímať rozhodnutia, vydávať rozkazy podriadeným
X4	Akceptácia participácie členov tímu na rozhodovaní
X5	Výrazná platová diferenciácia
X6	Privilégiá a symboly patria k výkonu manažérskej funkcie
X7	Akceptácia nesúhlasných názorov podriadených
X8	Vzájomná nedôvera zamestnancov je normálna
X9	Vekovo mladší nadriadení sú preferovaní pred staršími
X10	Hierarchia organizácie odzrkadľuje skutočnú existenčnú a sociálnu nerovnosť
X11	Podriadení sa neboja nesúhlasiť so svojím (demokratickým) nadriadeným
X12	Hierarchia v organizačnej štruktúre sa nepovažuje za niečo nemenné

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 7 Premenné pre dimenziu „individualizmus / kolektivismus“

Premenná	Popis premennej
X1	Ochota podriaďiť sa vyššiemu záujmu napriek vnútornému nesúhlasu
X2	Zlý pracovný výkon nie je dôvodom na prepustenie zamestnanca
X3	Osobné záujmy prevládajú nad záujmami kolektívu
X4	Manažment je manažmentom skupiny
X5	Konečným cieľom je seberealizácie všetkých členov tímu
X6	Skupinové rozhodnutia sú lepšie ako rozhodnutia jednotlivca
X7	Vo vzťahu „zamestnanec - zamestnávateľ“ by mali plynúť výhody pre obidve strany
X8	Prijímanie do zamestnania a kariérny rast sú podmienené výlučne schopnosťami a pravidlami
X9	Každý má právo na svoj súkromný život
X10	Splnenie úlohy prevláda nad osobnými vzťahmi
X11	Jednotliví zamestnanci sa navzájom ochraňujú
X12	Vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom je vnímaný ako rodinná väzba

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 8 Premenné pre dimenziu „maskulinita / feminita“

Premenná	Popis premennej
X1	Ženy v manažérskych funkciách nie sú ničím výnimočným
X2	Dominantnosť materiálneho zisku a progresu
X3	Preferencia vyššieho príjmu pred kratším pracovným časom
X4	Súťaživosť medzi kolegami a ich výkon
X5	Harmónia a konsenzus v interpersonálnych vzťahoch
X6	Dominantnou hodnotou je starostlivosť o iných
X7	Podpora najsilnejších
X8	Od manažérov sa vyžaduje asertivita, rozhodnosť, ambicióznosť, húževnatosť
X9	Pomoc ľuďom v núdzi
X10	Riešenie problémov pomocou kompromisu a negociácie
X11	Kvalita pracovného života
X12	V rámci spoločnosti snaha o výkon

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 9 Premenné pre dimenziu „neistota / istota“

Premenná	Popis premennej
X1	Presnosť a dochvilnosť nemusia byť vžité
X2	Potláčanie a odolnosť voči inovatívnosti
X3	Konzervativizmus, zákon a poriadok časom
X4	Subjektívny pocit úzkosti, vysoká úroveň stresu
X5	Menšie generačné rozdiely členov tímu
X6	Ventilácia agresivity a emócií je za určitých okolností možná
X7	Vnútný motív stále pracovať, emocionálna potreba byť zaneprázdnený
X8	Nedôvera voči zahraničným manažérmi
X9	Motivácia úspechom a úctou
X10	Akceptácia nových možností i za cenu neistoty a rizika
X11	Vysoká fluktuácia pracovných síl
X12	Čo je iné, je zaujímavé

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 10 Premenné pre dimenziu „časová orientácia“

Premenná	Popis premennej
X1	Zotrvanie v zamestnaní do 5 rokov
X2	Zotrvanie v zamestnaní do 10 rokov
X3	Vertikálny kariérny rast do 3 rokov
X4	Pravda závisí na situácii, kontexte a čase
X5	Snaha „mať pravdu“
X6	Rešpektovanie sociálneho statusu v rámci vymedzených limitov
X7	Obozretné narábanie so zdrojmi
X8	Vyrovnanie sa okoliu aj na úkor výdavkov
X9	Rešpekt k tradíciám
X10	Snaha „zachovať si tvár“
X11	Vysoké úspory, veľa zdrojov pre investície
X12	Vytrvalosťou dosahovať pomalé výsledky

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe pridelených hodnôt respondentmi (stupnica v rozsahu 1-12, pričom „1“ vyjadruje najmenšiu významnosť) dvanástim zvoleným premenným pre každú dimenziu národnej kultúry, bol vypočítaný aritmetický priemer pre každú premennú. Pomocou Studentovho t-testu (pre pravdepodobnosť = 0,95) boli porovnané rozdiely medzi aritmetickými priermi dvojíc jednotlivých skúmaných premenných (zoradených od maximálnej po minimálnu hodnotu). Na základe hodnoty testov bolo možné určiť premenné, ktoré sa líšia významne, a teda respondenti ich hodnotia rozdielne.

Pre posudzované úrovne manažmentu boli vypočítané úrovne významnosti jednotlivých premenných pre každú z piatich dimenzií národnej kultúry („1“ vyjadruje maximum významnosti úrovne) a následne aj číselne vyjadrenie hodnoty pre každú zo sledovaných úrovní manažmentu. Na základe výsledku porovnania bol prijatý názor na charakter práce manažérov.

3.1.1 Výsledky skúmania

Vyhodnotenie kultúry štýlu práce manažérov pre dimenziu „mocenský odstup“ v závislosti na úrovniach významnosti je v tabuľke 11.

Tabuľka 11 Štruktúra premenných pre dimenziu „Mocenský odstup“

Úroveň manažmentu	1. úroveň významnosti premenných H1 = 1	2. úroveň významnosti premenných H2 = 0,9	3. úroveň významnosti premenných H3 = 0,8	4. úroveň významnosti premenných H4 = 0,7	5. úroveň významnosti premenných H5 = 0,6	6. úroveň významnosti premenných H6 = 0,5
Líniový manažment	X3	X2, X4, X12	X9	X5, X6, X7, X11	X1, X10	X8
Stredný manažment	X3	X4, X9, X12	X2	X5, X6, X7, X10, X11	X1, X8	_____
Vrcholový manažment	X3	X2, X12	X4, X7, X9	X1, X5, X11	X6, X10	X8

Zdroj: Droppa, Budaj, Mikuš, 2013

Vyhodnotenie výsledkov pre jednotlivé úrovne manažmentu je v tabuľke 12, kde v stĺpci 1 je číselná hodnota premenných imanentných štýlu práce pre kultúru s veľkým mocenským odstupom a v stĺpci 2 je číselná hodnota premenných imanentných štýlu práce pre kultúru s malým mocenským odstupom.

Tabuľka 12 Vyhodnotenie výsledkov pre dimenziu „mocenský odstup“

Manažment	Číselná hodnota premenných pre veľký mocenský odstup	Číselná hodnota premenných pre malý mocenský odstup	Rozdiel (s.1 – s.2)
	1	2	3
Líniový	$X1 + X3 + X5 + X6 + X8 + X10 = 0,6 + 1 + 0,7 + 0,7 + 0,5 + 0,6 = 4,1$	$X2 + X4 + X7 + X9 + X11 + X12 = 0,9 + 0,9 + 0,7 + 0,8 + 0,7 + 0,9 = 4,9$	- 0,8
Stredný	$X1 + X3 + X5 + X6 + X8 + X10 = 0,6 + 1 + 0,7 + 0,7 + 0,6 + 0,7 = 4,3$	$X2 + X4 + X7 + X9 + X11 + X12 = 0,8 + 0,9 + 0,7 + 0,9 + 0,7 + 0,9 = 4,9$	- 0,6
Vrcholový	$X1 + X3 + X5 + X6 + X8 + X10 = 0,7 + 1 + 0,7 + 0,6 + 0,5 + 0,6 = 4,1$	$X2 + X4 + X7 + X9 + X11 + X12 = 0,9 + 0,8 + 0,8 + 0,8 + 0,7 + 0,9 = 4,9$	- 0,8

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie kultúry štýlu práce manažérov pre dimenziu „individualizmus / kolektivismus“ v závislosti na úrovniach významnosti je v tabuľke 13.

Tabuľka 13 Štruktúra premenných pre dimenziu „individualizmus / kolektivismus“

Úroveň manažmentu	1. úroveň významnosti premenných H1 = 1	2. úroveň významnosti premenných H2 = 0.9	3. úroveň významnosti premenných H3 = 0.8	4. úroveň významnosti premenných H4 = 0.7	5. úroveň významnosti premenných H5 = 0.6
Líniový manažment	X2, X6	X3, X5, X7, X9	X8	X4, X10	X1, X11, X12
Stredný manažment	X2, X6, X9	X3, X5, X7, X8	X4, X10, X12	X1, X11	_____
Vrcholový manažment	X2, X5, X6	X3, X4, X7, X8, X9	X1, X10, X11, X12	_____	_____

Zdroj: Droppa, Budaj, Mikuš, 2013

Vyhodnotenie výsledkov pre jednotlivé úrovne manažmentu je v tabuľke 14, kde v stĺpci 1 je číselná hodnota premenných imanentných štýlu práce pre kultúru s individualistickým štýlom práce a v stĺpci 2 je číselná hodnota premenných imanentných štýlu práce pre kultúru s kolektívnym štýlom práce.

Tabuľka 14 Vyhodnotenie výsledkov pre dimenziu „individualizmus / kolektivismus“

Manažment	Číselná hodnota premenných pre individualistický štýl	Číselná hodnota premenných pre kolektivistický štýl	Rozdiel (s.1 – s.2)
	1	2	3
Líniový	$X3 + X5 + X7 + X8 + X9 + X10 = 0,9 + 0,9 + 0,9 + 0,8 + 0,9 + 0,7 = 5,1$	$X1 + X2 + X4 + X6 + X11 + X12 = 0,6 + 1 + 0,7 + 1 + 0,6 + 0,6 = 4,5$	+ 0,6
Stredný	$X3 + X5 + X7 + X8 + X9 + X10 = 0,9 + 0,9 + 0,9 + 0,9 + 1 + 0,8 = 5,4$	$X1 + X2 + X4 + X6 + X11 + X12 = 0,7 + 1 + 0,8 + 1 + 0,7 + 0,8 = 5,0$	+ 0,4
Vrcholový	$X3 + X5 + X7 + X8 + X9 + X10 = 0,9 + 1 + 0,9 + 0,9 + 0,9 + 0,8 = 5,4$	$X1 + X2 + X4 + X6 + X11 + X12 = 0,8 + 1 + 0,9 + 1 + 0,8 + 0,8 = 5,3$	+ 0,1

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie kultúry štýlu práce manažérov pre dimenziu „maskulinita / feminita“ v závislosti na úrovniach významnosti je v tabuľke 15.

Tabuľka 15 Štruktúra premenných pre dimenziu „maskulinita / feminita“

Úroveň manažmentu	1. úroveň významnosti premenných H1 = 1	2. úroveň významnosti premenných H2 = 0.9	3. úroveň významnosti premenných H3 = 0.8	4. úroveň významnosti premenných H4 = 0.7	5. úroveň významnosti premenných H5 = 0.6
Líniový manažment	X8, X11	X5, X6, X7, X9, X10	X1	X2, X3, X4	X12
Stredný manažment	X8, X11, X7,	X1, X5, X6, X9, X10	X2, X3, X4, X12	_____	_____
Vrcholový manažment	X8, X11, X7, X6	X1, X5, X9 X10	X3, X4, X12	X2	_____

Zdroj: Droppa, Budaj, Mikuš, 2013

Vyhodnotenie výsledkov pre jednotlivé úrovne manažmentu je v tabuľke 16, kde v stĺpci 1 je číselná hodnota premenných imanentných štýlu práce pre maskulinitnú kultúru práce a v stĺpci 2 je číselná hodnota premenných imanentných štýlu práce pre feminitnú kultúru práce.

Tabuľka 16 Vyhodnotenie výsledkov pre dimenziu „maskulinita / feminita“

Manažment	Číselná hodnota premenných pre maskulitný štýl	Číselná hodnota premenných pre feminitný štýl	Rozdiel (s.1 – s.2)
	1	2	3
Líniový	$X2+ X3+ X4+ X7+ X8+ X12=$ $= 0,7+0,7+0,7+0,9+1+0,6 = \mathbf{4,6}$	$X1+ X5+ X6+ X9+ X10+ X11=$ $= 0,8+0,9+0,9+0,9+0,9+1 = \mathbf{5,4}$	- 0,8
Stredný	$X2+ X3+ X4+ X7+ X8+ X12=$ $= 0,8+0,8+0,8+1+1+0,8 = \mathbf{5,2}$	$X1+ X5+ X6+ X9+ X10+ X11=$ $= 0,9+0,9+0,9+0,9+0,9+1 = \mathbf{5,5}$	- 0,3
Vrcholový	$X2+ X3+ X4+ X7+ X8+ X12=$ $= 0,7+0,8+0,8+1+1+0,8 = \mathbf{5,1}$	$X1+ X5+ X6+ X9+ X10+ X11=$ $= 0,9+0,9+1+0,9+0,9+1 = \mathbf{5,6}$	- 0,5

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie kultúry štýlu práce manažérov pre dimenziu „neistota / istota“ v závislosti na úrovniach významnosti je v tabuľke 17.

Tabuľka 17 Štruktúra premenných pre dimenziu „neistota / istota“

Úroveň manažmentu	1. úroveň významnosti premenných H1 = 1	2. úroveň významnosti premenných H2 = 0.9	3. úroveň významnosti premenných H3 = 0.8	4. úroveň významnosti premenných H4 = 0.7	5. úroveň významnosti premenných H5 = 0.6	6. úroveň významnosti premenných H6 = 0.5	7. úroveň významnosti premenných H7 = 0.4
Líniový manažment	X1, X2, X3	X4, X10	X7	X5, X6, X11	X9	X8	X12
Stredný manažment	X1, X2, X3	X4, X10	X7	X5, X6, X9, X11	X8	X12	_____
Vrcholový manažment	X2	X1, X3	X4, X10	X6, X7	X5, X8, X9, X11	X12	_____

Zdroj: Droppa, Budaj, Mikuš, 2013

Vyhodnotenie výsledkov pre jednotlivé úrovne manažmentu je v tabuľke 18, kde v stĺpci 1 je číselná hodnota premenných imanentných pre kultúru neistoty štýlu práce a v stĺpci 2 je číselná hodnota premenných imanentných pre kultúru istoty štýlu práce.

Tabuľka 18 Vyhodnotenie výsledkov pre dimenziu „neistota / istota“

Manažment	Číselná hodnota premenných pre „neistotu“	Číselná hodnota premenných pre „istotu“	Rozdiel (s.1 – s.2)
	1	2	3
Líniový	$X1+X5+X9+X10+X11+X12 = 1+0,7+0,6+0,9+0,7+0,4 = 4,3$	$X2+X3+X4+X6+X7+X8 = 1+1+0,9+0,7+0,8+0,5 = 4,9$	- 0,6
Stredný	$X1+X5+X9+X10+X11+X12 = 1+0,7+0,7+0,9+0,7+0,5 = 4,5$	$X2+X3+X4+X6+X7+X8 = 1+1+0,9+0,7+0,8+0,6 = 5,0$	- 0,5
Vrcholový	$X1+X5+X9+X10+X11+X12 = 0,9+0,6+0,6+0,8+0,6+0,5 = 4,0$	$X2+X3+X4+X6+X7+X8 = 1+0,9+0,8+0,7+0,7+0,6 = 4,7$	- 0,7

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie kultúry štýlu práce manažérov pre dimenziu „časová orientácia“ v závislosti na úrovniach významnosti je v tabuľke 19.

Tabuľka 19 Štruktúra premenných pre dimenziu „časová orientácia“

Úroveň manažmentu	1. úroveň významnosti premenných H1 = 1	2. úroveň významnosti premenných H2 = 0.9	3. úroveň významnosti premenných H3 = 0.8	4. úroveň významnosti premenných H4 = 0.7	5. úroveň významnosti premenných H5 = 0.6	6. úroveň významnosti premenných H6 = 0.5
Líniový manažment	X6	X3, X7, X12	X4, X5	X2, X10	X1, X9	X8, X11
Stredný manažment	X6	X3, X12	X4, X7, X10	X1, X2, X5	X8, X9, X11	_____
Vrcholový manažment	X6	X3, X7, X12	X2, X4, X5, X10	X1, X8, X9	X11	_____

Zdroj: Droppa, Budaj, Mikuš, 2013

Vyhodnotenie výsledkov pre jednotlivé úrovne manažmentu je v tabuľke 20, kde v stĺpci 1 je číselná hodnota premenných imanentných pre kultúru krátkodobej orientácie štýlu práce manažérov a v stĺpci 2 je číselná hodnota premenných imanentných pre kultúru dlhodobej orientácie štýlu práce manažérov.

Tabuľka 20 Vyhodnotenie výsledkov pre dimenziu „časová orientácia“

Manažment	Číselná hodnota premenných pre kultúru krátkodobej orientácie	Číselná hodnota premenných pre kultúru dlhodobej orientácie	Rozdiel (s.1 – s.2)
	1	2	3
Líniový	$X1+X3+X5+X8+X9+X10 = 0,6+0,9+0,8+0,5+0,6+0,7 = 4,1$	$X2+X4+X6+X7+X11+X12 = 0,7+0,8+1+0,9+0,5+0,9 = 4,8$	- 0,7
Stredný	$X1+X3+X5+X8+X9+X10 = 0,7+0,9+0,7+0,6+0,6+0,8 = 4,3$	$X2+X4+X6+X7+X11+X12 = 0,7+0,8+1+0,9+0,6+0,9 = 4,9$	- 0,6
Vrcholový	$X1+X3+X5+X8+X9+X10 = 0,7+0,9+0,8+0,7+0,7+0,8 = 4,6$	$X2+X4+X6+X7+X11+X12 = 0,8+0,8+1+0,9+0,6+0,9 = 5,0$	- 0,4

Zdroj: vlastné spracovanie

3.1.2 Diskusia

Cieľom výskumu bolo zistiť vplyv národnej kultúry na štýl práce slovenských manažérov.

Na základe vypočítaných hodnôt zodpovedajúcim jednotlivým štýlom práce u vybranej vzorky slovenských manažérov je možné pre všetky úrovne manažmentu prijať tieto závery:

- V dimenzii „mocenský odstup“, ktorá charakterizuje fundamentálny problém „prístup spoločnosti k nerovnocennosti ľudí“ (Hofstede, 1996, 2003), dominuje v štýle práce slovenských manažérov kultúra malého mocenského odstupu. Môže to súvisieť so stupňom centralizácie autority a stupňom autokratického vedenia ľudí.
- V dimenzii „individualizmus / kolektivismus“, ktorá charakterizuje fundamentálny problém „vzťah medzi jednotlivcom a jeho spolupracovníkmi“ (Hofstede, 1996, 2003), dominuje v štýle práce slovenských manažérov kultúra individualizmu (s najmenšou hodnotou u vrcholových manažérov), čo by naznačovalo voľnejšiu integráciu spoločnosti, príp. skutočnosť, že Slovensko možno zaradiť medzi (aspoň mierne) bohatšie krajiny, pretože bohatšie krajiny sú individualistickejšie (Hofstede, 1996, 2003).
- V dimenzii „maskulinita / feminita“, ktorá charakterizuje fundamentálny problém „rozdelenie rolí medzi pohlaviami spoločnosti“ (Hofstede, 1996, 2003), dominuje v štýle práce slovenských manažérov kultúra feminity, čo by mohlo naznačovať, že s preferovanými hodnotami to nie je v slovenskej spoločnosti až také zlé. V spoločnostiach so ženským princípom sú (Hofstede, 1996, 2003) dominantné hodnoty – pre mužov aj pre ženy – také ako napr. vzťahy medzi ľuďmi klást' pred peniaze, starať sa o kvalitu života a ochranu životného prostredia, pomáhať slabším a pod.
- V dimenzii „vyhýbanie sa neistote“, ktorá charakterizuje fundamentálny problém „všetkých nás postihuje realita minulosti, súčasnosti a budúcnosti a musíme žiť s neistotou, lebo budúcnosť je a vždy bude neznáma“ (Hofstede, 1996, 2003), dominuje v štýle práce slovenských manažérov kultúra istoty, resp. silného vyhýbania sa neistote, čo znamená potrebu vytvárania bezpečnosti (technológiami, právnym systémom, náboženstvom).
- V dimenzii „časová orientácia“ dominuje v štýle práce slovenských manažérov kultúra dlhodobej časovej orientácie, čo môže naznačovať, že došlo k posunu

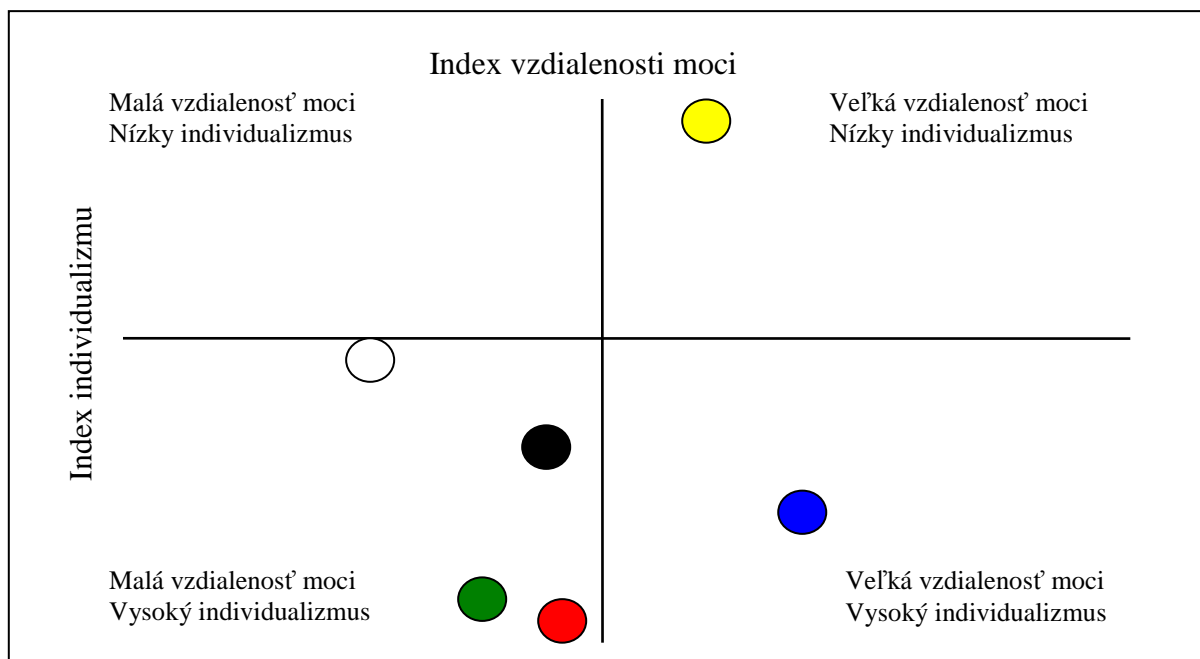
paradigmy manažmentu v prospech takej orientácie, ako je napr. vnímanie problematiky trvalo udržateľného rozvoja.

Nakoľko tento vplyv bol zistený a vyjadrený v kvantifikovanej podobe, je možné konštatovať, že stanovený cieľ bol splnený. Prínos výskumu spočíva (aj) v použití exaktných metód k splneniu cieľa. Otvoreným problémom zostáva vývoj v prostredí skúmaných podnikov a jeho následné sa prejavovanie v kultúre štýlu práce manažérov, preto pokladáme za vhodné realizovať takýto výskum s istou periodicitou.

Rozdiely národných kultúr sa v skutočnosti môžu stať pre manažment organizácií jedným z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich ich úspešnosť a to najmä pre manažment viacnárodných, viackultúrnych verejných alebo súkromných organizácií. Na nasledujúcich obrázkoch 4 až 6 je vyjadrená pozícia vybraných krajín (Hofstede, 1996) a Slovenska pre rôzne kombinácie dimenzií. Farebnosťou krúžkov sú odlišené jednotlivé štáty takto:

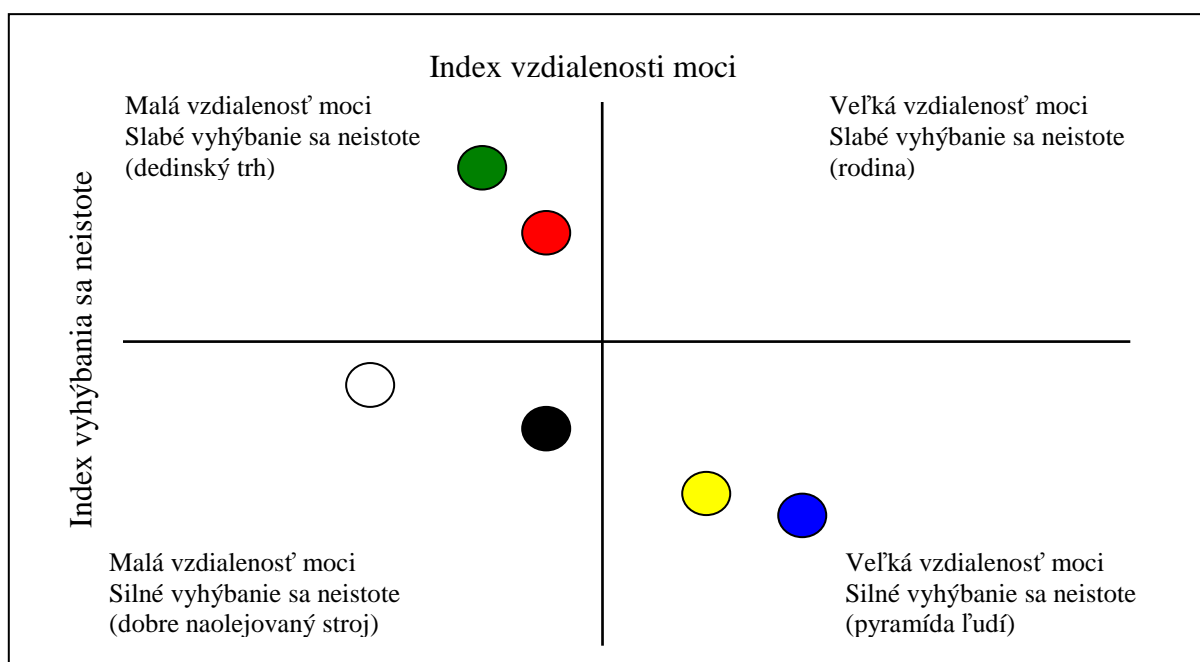
- Francúzsko: modrý krúžok
- Kórea: žltý krúžok
- Nemecko: čierny krúžok
- USA: červený krúžok
- Veľká Británia: zelený krúžok
- Slovensko: biely krúžok

Výber krajín nebol urobený náhodne, ale na základe významného vstupu kapitálu z týchto krajín na Slovensko. Zo všetkých troch obrázkov vyplýva pomerne veľká odlišnosť slovenskej kultúry, čo len potvrdzuje, že len ťažko môže priniesť manažérsky úspech jednoduché preberanie „vzorčiek zo zahraničia“. Prax to potvrdila, keď sa v minulosti takto pristupovalo „pohľadom na východ“ a v súčasnosti „pohľadom na západ“. Charakterizovanie národnej kultúry neznamena, že každý jedinec národa je nastavený mentálne rovnako alebo veľmi podobne. Potvrdzuje to aj osobná skúsenosť autora z pôsobenia na významných manažérskych pozíciách v nemecko - francúzskom holdingu. Podľa tejto skúsenosti by boli „biele krúžky posunuté bližšie k modrým ako k čiernym“. Zistená národná kultúra predstavuje len priemerný model názorov a hodnôt. Neexistuje „jedine správny“ popis charakteristík danej kultúry a teda ani jedine správny výsledok.



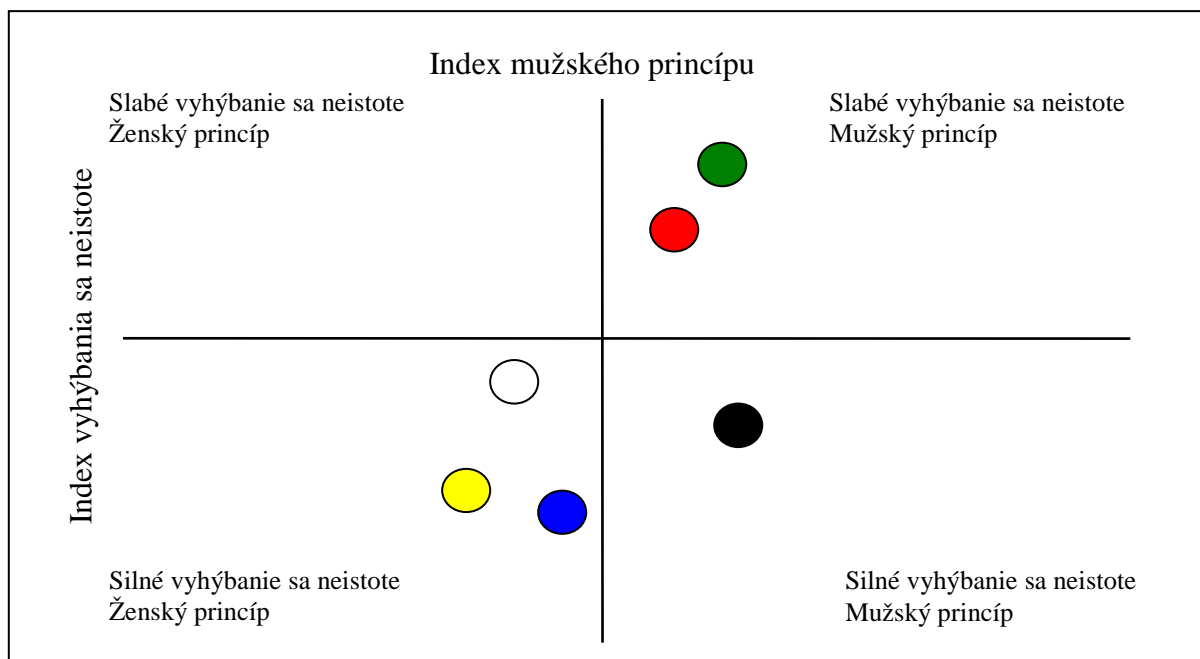
Obrázok 4 Pozícia krajín na stupniciach „vzdialenosti moci“ a „individualizmu“

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 5 Pozícia krajín na stupniciach „vzdialenosti moci“ a „vyhýbania sa neistote“

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 6 Pozícia krajín na stupniciach „mužský princíp“ a „vyhýbania sa neistote“

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledným námetom z tejto diskusie nech je „coveyovská“ 3. alternatíva – nehľadať v rôznorodosti kultúr manažérsku prekážku, práve naopak. Hľadanie a využitie silných prvkov každej kultúry môže priniesť organizácii synergický efekt.

3.2 Plánovanie a hodnotenie kvality prostredia v rámci politiky udržateľnosti

Environmentálne inovácie sú stále pomerne mladou oblasť výskumu. Majú pritom širokú (a z hľadiska budúcnosti veľmi významnú) oblasť pôsobenia a môžu hľadať zameranie na priebeh životného cyklu produktov, na negatívne vplyvy využívania jednotlivých zdrojov (napr. energií) v porovnaní s relevantnými alternatívami (Kemp a Pearson, 2007) a pod. Viac prebádanou je environmentálna problematika v podnikateľskej (najmä priemyselnej) sfére, kde sa síce uplatňuje ešte aj reaktívny prístup podnikov, ale kde sa úspešne uplatňujú aj proaktívne environmentálne manažérske systémy (EMS), budované na báze noriem ISO radu 14000 alebo EMAS. Oveľa menej je táto problematika preskúmaná v podmienkach služieb, či v podmienkach krajinného systému, regiónov alebo obcí, kde sa ešte sporadicky prezentuje chybný, v minulosti často používaný argument, že príroda má veľkú asimilačnú kapacitu a do nej vypúšťané odpady je schopná sama zneškodňovať. Pre krajinnú problematiku, resp. využitie sofistikovanejších metód v plánovacom procese regiónov a obcí sú ponúkané niektoré modely, zamerané na hodnotenie udržateľnosti.

Posudzovanie entity, obce či regiónu, z hľadiska zlučiteľnosti s princípmi a kritériami udržateľnosti sa dá racionálne charakterizovať indikátormi udržateľného rozvoja – informáciami, ktoré odrážajú stav a vývoj obce či regiónu v oblasti smerovania k udržateľnému rozvoju. Indikátory sú v odbornej literatúre členené najčastejšie v súlade s metodikou OECD na:

- indikátory charakterizujúce zaťaženie životného prostredia ľudskými činnosťami - pôdohospodárstvom, energetikou a pod. (Pressure),
- indikátory vyjadrujúce spoločenskú odozvu vo verejnej správe, legislatíve a pod. (Response)
- indikátory, ktoré zahŕňajú environmentálnu kvalitu a aspekty kvality a kvantity prírodných zdrojov – ovzdušia, vody, pôdy, prírodných zdrojov a pod. (State).

Sledovaním indikátorov (z pohľadu potrieb obce nutnosť sledovania všetkých troch skupín indikátorov) sa dá demonštrovať vývoj kľúčových, kritických aspektov udržateľnosti a získať kvantifikované ukazovatele v rámci situačnej analýzy ako prvého kroku systémového prístupu k plánovaniu rozvoja (zmien), stanoveniu SMART cieľov a akčných programov na splnenie týchto cieľov.

V súvislosti s plánovaným budúcim využitím pozemkov, pri snahe o zaistenie ekologickej stability a rovnováhy krajiny, sa ako indikátor pre hodnotenie environmentálnej udržateľnosti používa (Míchal, 1994, Maier, 2012, Žižka, 2013) koeficient ekologickej stability. Na hodnotenie kvality súčasného prostredia obce a vývoj ekologickej stability (prostredia) obce sa môže požiť metodika a indikátory, ktoré boli využité pri tejto výskumnej úlohe, realizovanej pre konkrétnu obec.

Výskumná vzorka:

Skúmanie metodiky a indikátorov bolo realizované vo vybranej obci v okrese Poprad na základe požiadavky starostu, v súvislosti s prípravou strednodobého plánu rozvoja obce.

Výskumný problém a metodológia výskumu:

Dobré nasmerovanie rozvojových cieľov musí vychádzať z rôznorodých analýz územia obce, ktorými sa získajú poznatky a údaje charakterizujúce rozvojový potenciál v prírodných, demografických, kultúrnych a ďalších faktoroch, ale tiež bariéry rozvoja z pohľadu legislatívnych, ekologických, technických a ďalších obmedzení. Potenciál obce sa tak môže postaviť podľa Mariotovho funkčno-chronologického prístupu na lokalizačných, selektívnych a realizačných predpokladoch, pozostávajúcich z 55 dielčích ukazovateľov, ktorých váha musí byť riešená individuálne pre každú obec. Hodnotenie kvality prostredia analyticko-diagnostickými ukazovateľmi sa dá dopracovať až do podoby:

- kvalitatívnych multiplikátorov, funkčných hodnôt ukazovateľov krajinných vlastností obce (výpočet dielčích jednorozmerných funkcií úžitku U_j , pričom obor kvalitatívnych multiplikátorov je interval $<0;1>$). Hodnoty U_j sú objektívnymi ukazovateľmi kvality, pretože sa vzťahujú k normám kvality (európskym i celosvetovým), príslušným zákonom, vyhláškam a nariadeniam,
- kvantitatívnych multiplikátorov, váhových koeficientov w_j , ktoré vyjadrujú dôležitosť danej vlastnosti obce v porovnaní s ostatnými vlastnosťami pre danú činnosť,
- súbornej vhodnosti, hodnoty kvality prostredia, určujúcej vhodnosť všetkých ukazovateľov $j = 1, 2, \dots, n$ podľa váhových koeficientov. Hodnota kvality prostredia všetkých ukazovateľov ($j = 1$ až 55) sa podľa váhových koeficientov stanoví podľa vzťahu {3.2.a}:

$$U = \sum U_j \times w_j \quad \{3.2.a\}$$

Hodnotenie dáva určitú rámcovú predstavu o kvalite prostredia a umožňuje tiež vyhodnotiť dopady na kvalitu prostredia po uskutočnení navrhovaných technických, organizačných a iných zmien. Najvhodnejší variant obnovy a rozvoja územia obce je vtedy, ak hodnota funkcie kvality prostredia dosahuje najvyššie hodnoty (U_j sa približuje k hodnote 1). Vtedy variant predstavuje maximálne využitie rozvojového potenciálu obce pre jeho obnovu a rozvoj. Zároveň však každý rozvoj predstavuje zásah do životného prostredia. Pri optimálnom variante sú zosúladené požiadavky spoločenského rozvoja s potrebami ochrany prírody a prírodných zdrojov. Vývoj (udržanie jestvujúceho stavu, jeho zlepšenie, resp. zhoršenie) ekologickej stability územia obce sa vyjadruje indexom stability (IS), ktorý je vyjadrený vzťahom {3.2.b}:

$$IS = \sum (A_j \times k_v) \times A^{-1} \quad \{3.2.b\}$$

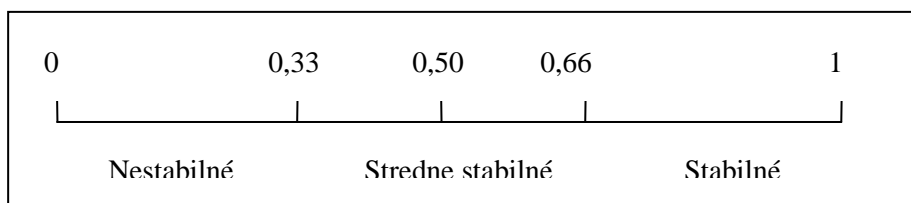
kde:

A_i je plocha územnotvorných prvkov v území (ha),

k_v je koeficient významnosti jednotlivých plôch územnotvorných prvkov,

A je celková plocha územia (ha).

Následne je možné hodnotené územie klasifikovať podľa uvedenej stupnice na územie nestabilné, slabo stredne stabilné, silné stredne stabilné a stabilné (obrázok 7).



Obrázok 7 Stupnica stability územia obce

Zdroj: vlastné spracovanie

Táto metodika je pri riešení výskumnej úlohy aplikovaná na výskumný problém: *hodnotenie kvality súčasného prostredia (variant V_0) obce a zmeny kvality prostredia po navrhovaných zásahoch (variant V_1)*. Prepočet bol spracovaný nadväzne na tieto plánované rozvojové programy:

- výstavba športového areálu a komplexu rekreačných zariadení,
- zvýšenie miery návštevnosti územia na prostredníctvom atraktívnych umelých objektov (lyžiarsky vleč, ihrisko, klzisko),
- rekonštrukcia objektov ľudového staviteľstva,
- využívanie nevyužitého bytového fondu,
- zvýšenie štandardu existujúcich zariadení ubytovacích a stravovacích zariadení,
- zvýšenie ponúk pracovných príležitostí,
- dobudovanie dopravnej a turistickej infraštruktúry,
- zvýšenie starostlivosti o verejné a súkromné priestranstvá,
- vybudovanie záchytných parkovísk,
- rozvoj agroturistiky.

3.2.1 Výsledky skúmania

Posúdenie variantu V_0 a variantu V_1 vychádza z porovnania hodnôt ukazovateľa kvality prostredia (tabuľka 21) a indexu stability územia (tabuľka 22).

3.2.2 Diskusia

Po stanovení hodnoty ukazovateľa kvality prostredia a indexu stability je možné stručne zhodnotiť varianty V_0 a V_1 takto:

Variant V_1 v porovnaní s jestvujúcim stavom prináša progres, posilnenie štandardu obce ako turistickej, resp. rekreačnej lokality. Zvýši sa hodnota kvality prostredia (merané ukazovateľom kvality prostredia) o 35%, poklesne však environmentálna stabilita prostredia (merané indexom stability) o cca 16%, avšak aj po týchto zásahoch sa môže prostredie považovať za stredne stabilné (pozri obrázok 7). Analytické prístupy, prezentované v tejto kapitole umožňujú sofistikovaným spôsobom navrhovať, resp. modelovať alternatívne postupy environmentálneho manažérstva sledovanej obce, ktoré budú v súlade s koncepciou trvalo udržateľného rozvoja. Kvantifikáciou indikátorov a následnými závermi bol splnený cielený zámer.

Tabuľka 21 Hodnoty ukazovateľa kvality prostredia pre varianty V₀ a V₁

Dielčie ukazovatele	w _j	Varianty V ₀ , V ₁					
		P ₀	P ₁	U _{j0}	U _{j1}	U _{j0} x w _j	U _{j1} x w _j
1. Reliéf a topografický charakter	0,01556	50	50	0,16666	16	0,00259	0,24896
2. Vodný potenciál	0,03307	0,50	1,5	0,016535	0,06698	0,00826	0,00221
3. Pôdny potenciál	0,03240	1,5	2	0,5	0,75	0,01721	0,0243
4. Stav ovzdušia	0,03442	25	20	0,88549	0,763039	0,03047	0,02626
5. Rastlinné spoločenstvá	0,02023	9	7	0,9	0,7	0,01820	0,01416
6. Živočíšne spoločenstvá	0,02022	6	4	0,6	0,4	0,01213	0,00808
7. Vodné plochy	0,01854	10	10	0,7261	0,7261	0,01346	0,01346
8. Lesné plochy	0,01753	20	20	0,988937	0,988937	0,01733	0,01733
9. Poľnohospodárska pôda	0,02157	1	1	0,095491	0,095491	0,00205	0,00205
10. Prírodné výtvyry a chránené územia	0,02700	2	2	0,4	0,4	0,0108	0,0108
11. Historický význam	0,02565	22	22	0,22	0,22	0,00564	0,00564
12. Vedecký význam	0,01656	2,50	2,50	0,406126	0,406126	0,00672	0,00672
13. Kultúrny význam	0,01790	1	2	0,333333	0,66666	0,00596	0,01193
14. Výchovný význam	0,01453	1	3	0,09549	0,654508	0,00138	0,00951
15. Prvky nadregionálneho záujmu obyvateľstva	0,02126	1	3	0,866025	0	0,01841	0
16. Percepcia	0,01045	2,50	2,50	0,636574	0,636574	0,00665	0,00665
17. Kompozičné usporiadanie	0,01146	1,90	1,90	0,95	0,95	0,01088	0,01088
18. Začlenenie technického diela	0,00843	7	9	0,982897	1	0,00828	0,00843
19. Liečebný význam	0,02261	0,5	2	0,016203	0,570370	0,00036	0,00499
20. Rekreačná hodnota	0,01349	2	2	1	1	0,01349	0,01349
21. Rekreačný potenciál	0,01554	30	60	0,625472	0,999896	0,00971	0,01553
22. Znečistenie ovzdušia	0,02669	0,50	0,9	0,25	0,45	0,00667	0,01201
23. Znečistenie povrchových vôd	0,02837	0	0	0,9	0,9	0,02553	0,02553
24. Erodibilita pôdy	0,02500	0,10	0,10	0,993649	0,993649	0,02484	0,02484
25. Zaťaženie hlukom	0,02567	40	70	1,009176	0,338976	0,02590	0,00870
26. Dopravné systémy	0,02534	0,15	0,6	0,668312	0,312	0,01693	0,00790
27. Odpadové hospodárstvo	0,02363	2	2	0,847996	0,847996	0,02003	0,02003
28. Devastácia ťažbou	0,01994	1,50	2	0,625	0,5	0,01246	0,00997
29. Urbanizácia	0,01385	35	40	1	0	0,01994	0
30. Riadená ochrana	0,02970	15	15	0,85	0,85	0,02524	0,02524

31. Bytové budovy	0,02970	0,60	0,60	0,6	0,6	0,01782	0,01782
32. Budovy pre administratívu, obchod a služby	0,00912	0,10	0,2	0,862496	0,736955	0,00786	0,00672
33. Hustota osídlenia	0,00270	150	150	1	1	0,0027	0,0027
34. Pracovné príležitosti	0,02363	0,45	0,75	0,853187	0,71875	0,02016	0,01698
35. Životné podmienky	0,02835	0,70	1	0,70	1	0,01984	0,02835
36. Doprava	0,01722	0,70	0,9	0,120263	0,005640	0,00021	0,00009
37. Prístupnosť stredísk cestovného ruchu	0,02027	0,20	0,25	0,998	0,9975	0,02022	0,01698
38. Obytné prostredie	0,01418	1	1	1,000003	1,000003	0,01418	0,01418
39. Ubytovacie zariadenia	0,01047	0,10	0,25	0,862496	0,678071	0,00903	0,00709
40. Stravovacie zariadenia	0,01081	0,15	0,25	0,798366	0,678071	0,00863	0,00732
41. Športové zariadenia	0,00811	0,15	0,25	0,798366	0,678071	0,00647	0,00549
42. Školstvo, zdravotníctvo sociálna sféra	0,01821	0,4	0,4	0,507898	0,507898	0,00924	0,00924
43. Kultúrna a iná činnosť	0,00676	1,5	2,5	0,5	0,833333	0,00338	0,00563
44. Zásobovanie vodou	0,02665	0,6	0,6	0,146488	0,146488	0,00390	0,00390
45. Kanalizácia	0,01787	0	0	1	1	0,01787	0,01787
46. Zásobovanie teplom	0,02227	0,4	0,4	0,507898	0,507898	0,01131	0,01131
47. Ostatné siete	0,00743	0,6	0,6	0,245989	0,245989	0,00182	0,00182
48. Turistický ruch	0,00608	0,3	0,15	0,116147	0,798366	0,00070	0,00485
49. Ekonomická efektívnosť	0,02093	0,5	3	0,016203	1	0,00033	0,02093
50. Výkonnosť	0,01183	0,6	2	0,064826	0,501931	0,00076	0,00593
51. Náklady	0,01385	0,6	2	0,024	0,370370	0,00033	0,00512
52. Výstavba	0,00439	1	1,5	0,950009	0,848960	0,00417	0,00372
53. Energetická náročnosť prevádzky	0,01385	1,5	1,5	0,5	0,5	0,00692	0,00692
54. Spoľahlivosť a bezpečnosť prevádzky	0,02331	2,5	2,5	0,833333	0,833333	0,01942	0,01942
55. Rozvojová adaptabilita v čase	0,00910	2	2,5	0,850283	0,929667	0,00773	0,00845
Ukazovateľ kvality prostredia						0,61274	0,82766

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 22 Hodnoty indexu stability prostredia pre varianty V₀ a V₁

Územnotvorné prvky	k _v	A _{i0} (ha)	A _{i1} (ha)
Lesy	0,70	1800	1700
Lúky a pasienky	0,65	650	600
Orná pôda	0,20	400	350
Vodné plochy	0,80	3	3
Ovocné sady	0,43	4	6
Zastavaná plocha	-0,60	600	798
Index stability		0,40689	0,34023

Zdroj: vlastné spracovanie

Námety zmien, smerujúce do technických, organizačných či iných opatrení vychádzajú systémovo z koncepčného dokumentu Agenda 21. V súlade s prístupom „Mysli globálne, konaj lokálne“ budú súčasťou tvorivého akčného plánu Miestnej agendy 21, ktorým sa zároveň môže prezentovať pochopenie globálneho významu miestnych rozhodnutí v tomto období.

Protipovodňové opatrenia, opatrenia zamerané na zníženie energetickej náročnosti, budovanie prvkov zelenej infraštruktúry, revitalizácia znečistených vodných tokov, zlepšovanie čistoty obce najmä v lokalitách obývaných marginalizovanými skupinami, zvýšenie technickej a estetickej úrovne okolitých lesov a ďalšie opatrenia vyvolajú v zmysle zásady: „Čo je ekologické, je aj ekonomické“ z dlhodobého hľadiska reťazenie prínosov, vrátane prínosov ekonomických pre obyvateľov obce, jej návštevníkov, turistov. Sú prejavom a výsledkom synergického efektu, pozitívneho dopadu pre obyvateľov aj životné prostredie.

Environmentálna politika samosprávy obce, premietnutá do konkrétnych manažérskych rozhodnutí, môže byť podstatným príspevkom do rozvoja cestovného ruchu v obci, zďaleka nie však príspevkom postačujúcim. Rozhodujúca bude synergia s ďalšími systémovými prvkami, najmä s prvkom „ľudské zdroje“. Komplexná starostlivosť o obec zahŕňa široké spektrum dielčích cieľov, vysokých cieľov (hodných nasledovania), a programov na ich splnenie. Na prvom mieste by to mali byť programy na zlepšenie kvality ľudského života, na umožnenie naplnenia dôstojného a plnohodnotného života, na dosiahnutie telesného i duševného zdravia ľudí. Pojem komplexnosť znamená integráciu duchovných, ekologických, sociálno-kultúrnych a materiálno-ekonomických potrieb. **Komplexnú starostlivosť o obec možno teda zabezpečiť prostredníctvom integrovaného manažmentu v súlade s koncepciou trvalo udržateľného rozvoja.** Riešená problematika nemôže byť chápaná ako jednorazový akt, ale ako trvalý proces a spoločný záujem teoretickej akademickej fronty i praktickej sféry, a to aj v súlade s požiadavkou posunu paradigmy k principiálnemu vedeniu, potrebou odklonu od stratégie neobmedzeného rastu na stratégiu

udržateľnosti, trvalo udržateľného rozvoja, obmedzovanie ničiacich podmienok života, znižovanie záťaže krajiny, racionálne využívanie prírodných zdrojov a ochranu kultúrneho aj prírodného dedičstva. Prínos možno chápať aj v širšej regionálnej súvislosti. Kvalita života vo vidieckej obci sa dotýka aj tých ľudí, ktorí využívajú dary vidieckej prírody a jej bohatstvo v rámci využívania voľného času, turistiky a pod.

3.3 Etická dimenzia manažmentu

Etická dimenzia manažmentu je často deklarovaná dimenzia na všetkých možných manažérskych fórach, a to až do takej miery, že sa stala akoby módnym prvkom manažérskych vyhlásení a dokumentov. Skutočná podstata potreby etického správania a relevantné teoretické koncepty boli prezentované v kapitole 1.2.2 a v niektorých ďalších kapitolách bola táto dimenzia prepojená do širšieho manažérského kontextu. Rozhodujúca otázka, súvisiaca s efektívnym uplatnením tejto dimenzie je, **čo** si ľudia pod týmto pojmom predstavujú a hlavne aké pohnútky a hodnoty ich k takému správaniu vedú, **prečo** by sa chceli a mali eticky správať. Tieto šetrenia boli cieľom nášho výskumu v slovenských podnikoch poskytujúcich sociálne služby, teda v manažérsky citlivom prostredí. Napriek vyššie uvedenému deklarovanému záujmu o túto problematiku i viacerým (väčšinou zahraničným) štúdiám (napr. Cavanaugh a Kail, 2004), aplikácia etickej dimenzie manažmentu do slovenského manažérského prostredia zostáva málo prebádanou problematikou. Jedným „kamienkom v mozaike“ vyplňania tejto výskumnej medzery by mohol byť aj tento výskum.

Charakteristika výskumnej vzorky:

Výskumnú vzorku tvorilo 299 pracovníkov – zamestnancov zariadení poskytujúcich sociálne služby a 277 respondentov – zákazníkov týchto zariadení. Veková štruktúra, pohlavie a vzdelanie respondentov - zamestnancov je v tabuľkách 23, 24 a 25

Tabuľka 23 Vek respondentov - zamestnancov

Vek (rokov)	Počet	Podiel v %
do 25	16	5,35
26 – 50	223	74,58
51 -75	60	20,07
nad 76	0	0,00
Spolu	299	100,00

Tabuľka 24 Štruktúra respondentov- zamestnancov podľa pohlavia

Pohlavie	Počet	Podiel v %
Žena	252	84,28
Muž	47	15,72
Spolu	299	100,00

Tabuľka 25 Štruktúra respondentov - zamestnancov podľa vzdelania

Vzdelanie	Počet	Podiel v %
Základné	1	0,33
Vyučený	28	9,37
Stredoškolské a vyššie odborné	132	44,15
Vysokoškolské	136	45,48
Vedecká hodnosť	2	0,67
Spolu	299	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie

Štruktúra respondentov naznačuje, že väčšina z nich má už dostatočné praktické a životné skúsenosti. Výrazná prevaha žien vo vzorke dáva predpoklady, že by u nich mohla prevažovať emocionálne črty správania nad črtami racionálnymi. Respondenti sú vo významnej miere vysokoškolskí vzdelaní a možno očakávať ich pomerne „solistikované“ pohľady na skúmanú problematiku.

Veková štruktúra, pohlavie a vzdelanie respondentov - zákazníkov je v tabuľkách 26, 27 a 28.

Tabuľka 26 Vek respondentov - zákazníkov

Vek	Počet	Podiel v %
0 – 25	41	14,80
26 – 50	60	21,66
51 -75	108	38,99
76 – 100	68	24,55
Spolu	277	100,00

Tabuľka 27 Štruktúra respondentov- zákazníkov podľa pohlavia

Pohlavie	Počet	Podiel v %
Žena	163	58,84
Muž	114	41,16
Spolu	277	100,00

Tabuľka 28 Štruktúra respondentov - zákazníkov podľa vzdelania

Vzdelanie	Počet	Podiel v %
Základné	88	31,77
Vyučený	58	20,94
Stredoškolské a vyššie odborné	91	32,85
Vysokoškolské	40	14,44
Vedecká hodnosť	0	0,00
Spolu	277	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie

V porovnaní s respondentmi – zamestnancami je skupina respondentov – zákazníkov v priemere staršia, je v nej vyšší podiel mužov a menší podiel vysokoškolsky vzdelaných ľudí.

Výskumný problém a metodológia výskumu:

V rámci skúmania viacerých otázok, súvisiacich s etickou dimenziou manažmentu sme pokladali za principiálne hľadanie odpovede na otázku hodnôt, príčin, významu – *prečo dodržiavať etické hodnoty, vyviera toto presvedčenie z vnútra človeka, alebo je to len fráza spojená s racionalitou a benefitom doby?*

Hľadanie odpovede na hlavnú otázku bolo riešené v prvej fáze zberom dát dotazníkovou technikou. Respondenti (spolu 576 osôb) mali priradiť hodnotu (váhu) 1 až 5 (1 – málo významný faktor, 5 – veľmi významný faktor) k otázkam (faktorom), ktoré nadväzujú na faktory predchádzajúcich výskumov, uvedených v kapitole 1.2.2. Obidve skupiny respondentov – pracovníci (zamestnanci) aj zákazníci priradzovali váhy k dôvodom, prečo by mali manažéri i ďalší pracovníci organizácie dodržiavať etické hodnoty. Nadväzne na získané výsledky (deskriptívnu štatistiku) boli s využitím softvéru IBM SPSS Statistics spracovaná komparácia, korelačná a faktorová analýza a hľadané relevantné súvislosti pre diskusiu a závery.

3.3.1 Výsledky skúmania

Na dokreslenie situácie v slovenských podmienkach prikladáme pred hodnotením hlavného výskumného cieľa ešte jeden pohľad. Jednou z kľúčových otázok etiky je: Čo mám robiť? V rámci skúmania medzi zamestnancami sme preto zisťovali, čo je považované za etické chovanie v ich organizácii. Zamestnanci vyberali jednu z piatich ponúkaných odpovedí. Výsledky sú uvedené v tabuľke 29:

Tabuľka 29 Chápanie pojmu etické chovanie v skúmaných organizáciách

Etickým chovaním sa v našej organizácii rozumie:	Podiel odpovedí v %
Dodržovanie etických zásad definovaných pre rezort	43
Dodržovanie postupov a štandardov jednotlivých pracovných činností	28
Dodržovanie etických zásad rôznych profesií	12
Dodržovanie etických zásad vychádzajúcich z kresťanstva	9
Naša organizácia nešpecifikuje, čo sa myslí etickým chovaním	8
Spolu	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac zamestnancov uviedlo, že etickým chovaním sa v ich organizácii rozumie dodržovanie etických zásad definovaných špeciálne pre ich služby.

Pre samotné šetrenie hlavnej otázky bolo respondentom predložených šesť faktorov (otázok – tabuľka 30). Tieto faktory vychádzali z niektorých skúsenosti v zahraničnom bádání, uvedených v úvode tejto kapitoly.

Tabuľka 30 Dôvody dodržiavania etických hodnôt

Otázka (faktor)	Dôvod
1	Je to pre nich výhodné
2	Ostatní to od nich očakávajú
3	Dodržujú stanovené pravidlá
4	Rešpektujú autoritu (manažéra, vlastníka, Boha)
5	Napĺňajú ciele a poslanie organizácie
6	Jednajú v súlade so svojimi morálnymi hodnotami

Zdroj: vlastné spracovanie

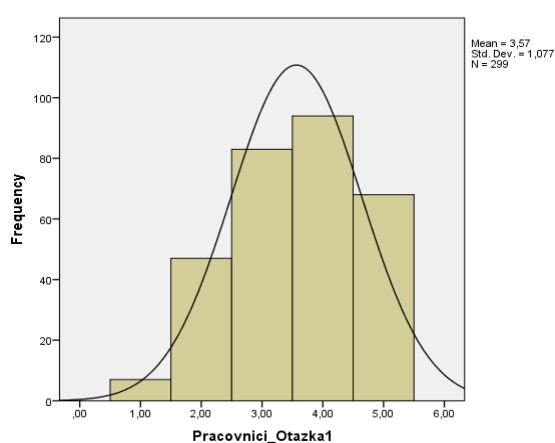
Deskriptívna štatistika zo zistených dát je v tabuľkách 31 (respondenti pracovníci / zamestnanci) a 32 (respondenti zákazníci)

Tabuľka 31 Deskriptívna štatistika - pracovníci

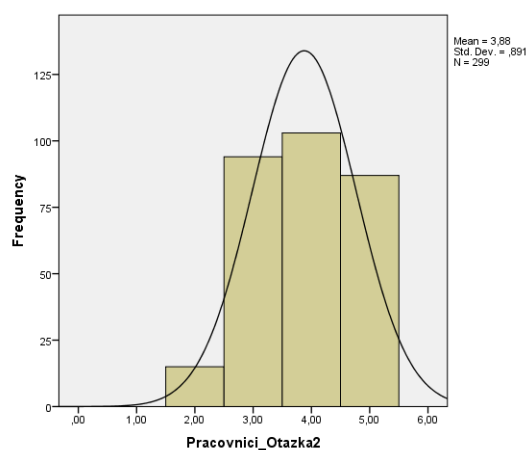
		Otázka 1	Otázka 2	Otázka 3	Otázka 4	Otázka 5	Otázka 6
Priemer	Mean	3,57	3,88	3,98	3,99	4,08	4,21
Štandardná chyba	Standard Error	0,06	0,05	0,04	0,04	0,05	0,04
Medián	Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Modus	Mode	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Štandardná odchýlka	Standard Deviation	1,08	0,89	0,75	0,71	0,83	0,69
Rozptyl	Sample Variance	1,16	0,79	0,57	0,51	0,69	0,48
Strannosť	Kurtosis	-0,78	-0,96	-1,23	-0,87	0,70	3,31
Špicatosť	Skewness	-0,28	-0,18	0,03	-0,05	-0,82	-1,16
Varičné rozpätie	Range	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
	Minimum	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Sum	1066	1159	1191	1194	1220	1259
Počet prípadov	Count	299	299	299	299	299	299

Zdroj: vlastné spracovanie

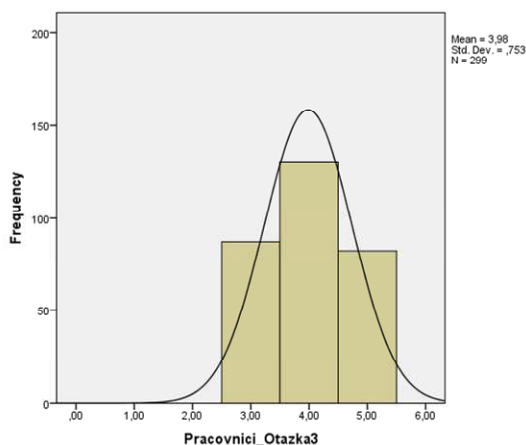
Nasledujúce grafy 5a až 5f dokumentujú normálne rozdelenie početnosti - vzorka pracovníci



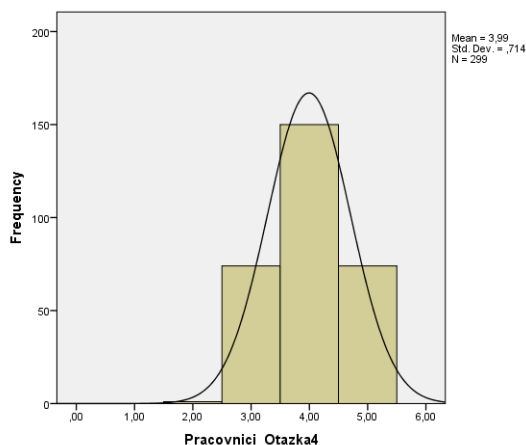
Graf 5a



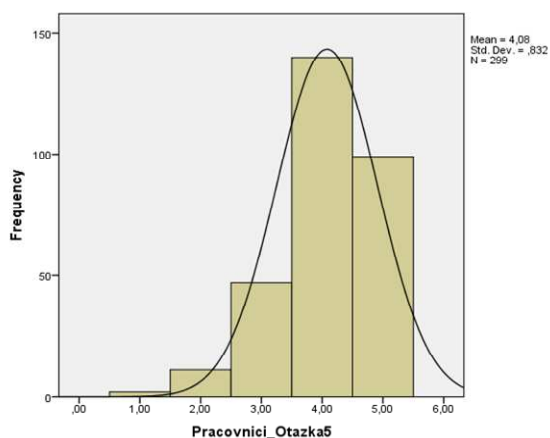
Graf 5b



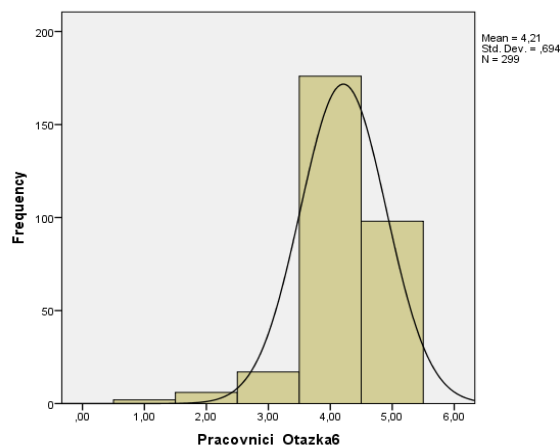
Graf 5c



Graf 5d



Graf 5e



Graf 5f

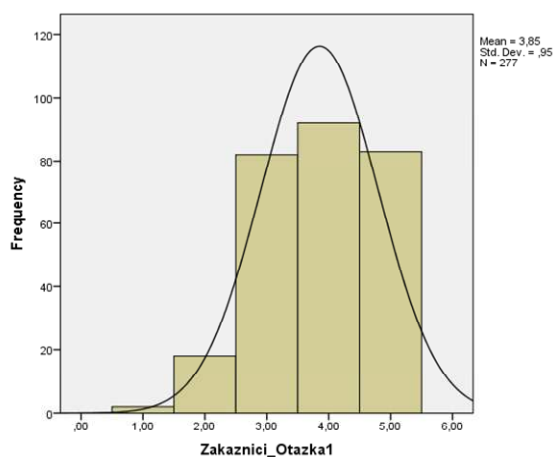
Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 32 Deskriptívna štatistika - zákazníci

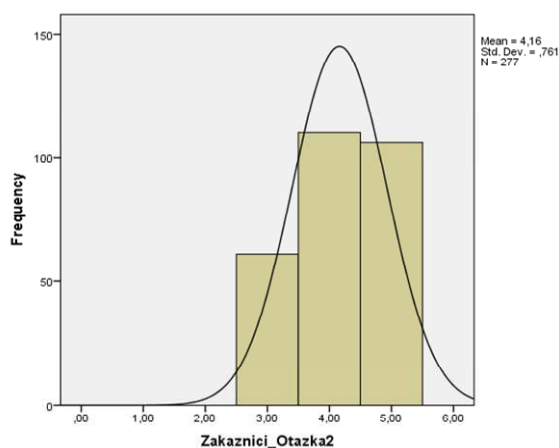
		Otázka 1	Otázka 2	Otázka 3	Otázka 4	Otázka 5	Otázka 6
Priemer	Mean	3,85	4,16	4,46	4,50	4,39	4,53
Štandardná chyba	Standard Error	0,06	0,05	0,03	0,03	0,04	0,03
Medián	Median	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Modus	Mode	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Štandardná odchýlka	Standard Deviation	0,95	0,76	0,55	0,50	0,58	0,51
Rozptyl	Sample Variance	0,90	0,58	0,30	0,25	0,34	0,26
Strannosť	Kurtosis	-0,61	-1,22	-1,00	-2,01	-0,71	-1,54
Špicatosť	Skewness	-0,36	-0,28	-0,31	-0,01	-0,35	-0,28
Variačné rozpätie	Range	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
	Minimum	1,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Sum	1067	1153	1236	1247	1217	1255
Počet prípadov	Count	277	277	277	277	277	277

Zdroj: vlastné spracovanie

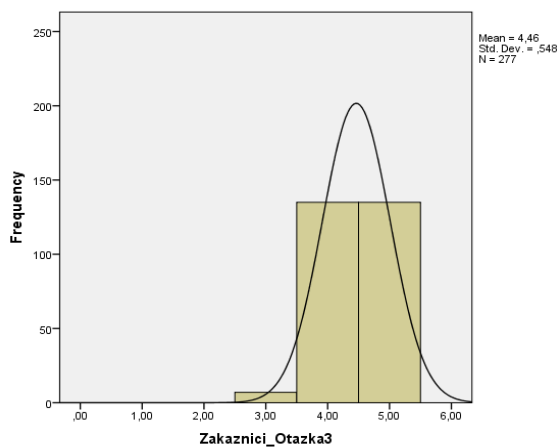
Nasledujúce grafy 6a až 6f dokumentujú normálne rozdelenie početnosti - vzorka zákazníci



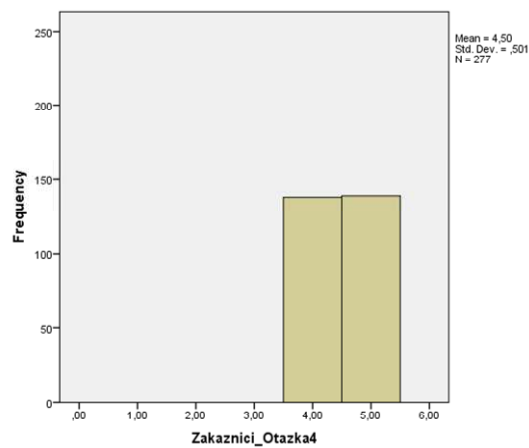
Graf 6a



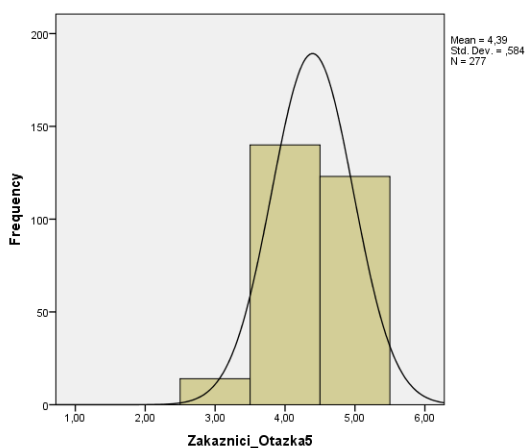
Graf 6b



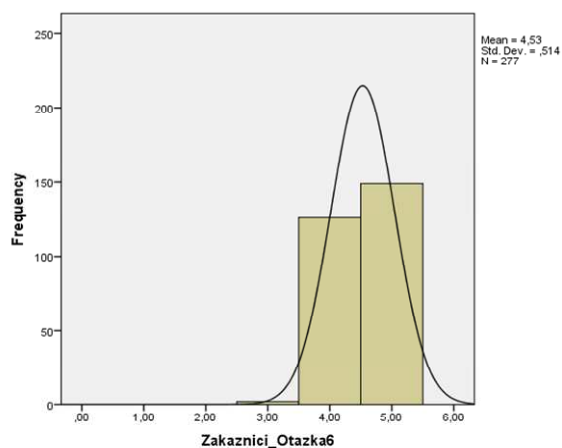
Graf 6c



Graf 6d



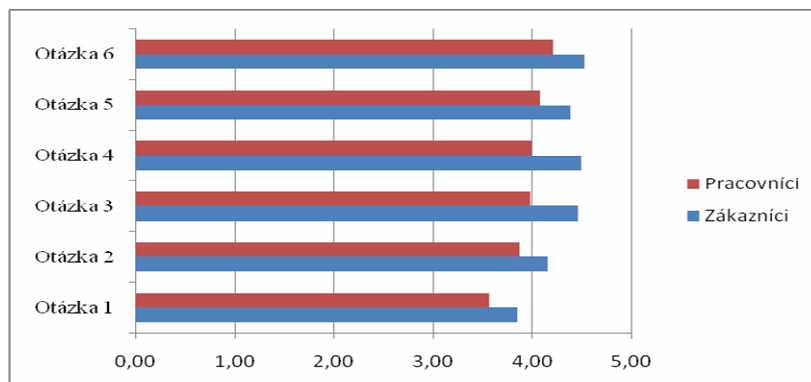
Graf 6e



Graf 6f

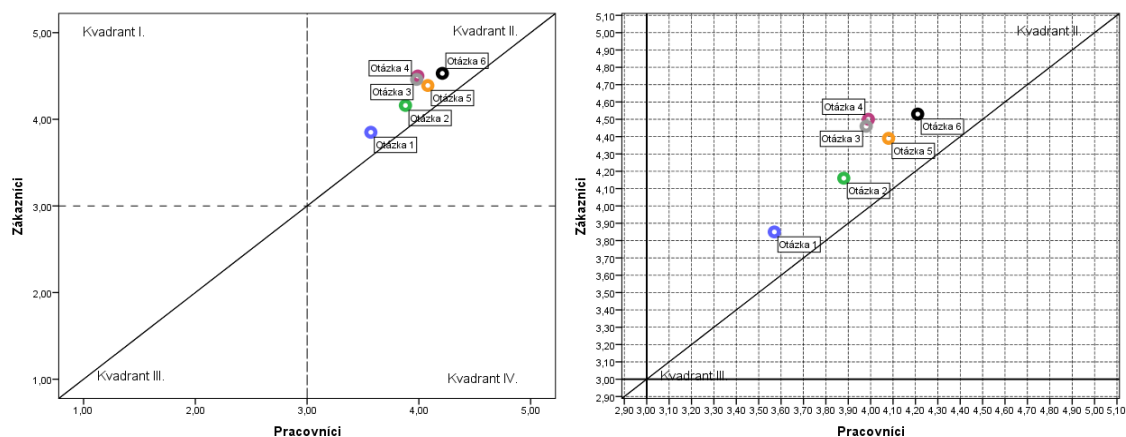
Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe 7 je zrkadlové porovnanie odpovedí pracovníkov a zákazníkov. Vyplýva z neho, že zákazníci organizácií majú vyššie nároky na etickú dimenziu ako pracovníci týchto organizácií. Iným spôsobom zobrazenia to dokumentujú aj grafy 8.



Graf 7 Porovnanie odpovedí pracovníkov a zákazníkov na otázky 1 až 6.

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 8 Porovnanie odpovedí pracovníkov a zákazníkov

Zdroj: vlastné spracovanie

Korelačná analýza výsledkov skúmania problému (závislosti otázok) u pracovníkov je v tabuľke 33 a u zákazníkov v tabuľke 34.

Tabuľka 33 Korelačná analýza - pracovníci

		Pracovníci Otázka 1	Pracovníci Otázka 2	Pracovníci Otázka 3	Pracovníci Otázka 4	Pracovníci Otázka 5	Pracovníci Otázka 6
Pracovníci	Pearson Correlation	1	-0,039	-0,088	-0,004	0,024	-0,012
Otázka 1	Sig. (2-tailed)		0,504	0,130	0,948	0,678	0,840
	N	299	299	299	299	299	299
Pracovníci	Pearson Correlation	-0,039	1	0,012	0,067	-0,104	0,042
Otázka 2	Sig. (2-tailed)	0,504		0,837	0,246	0,072	0,466
	N	299	299	299	299	299	299
Pracovníci	Pearson Correlation	-0,088	0,012	1	0,000	-0,051	0,039
Otázka 3	Sig. (2-tailed)	0,130	0,837		0,997	0,375	0,503
	N	299	299	299	299	299	299
Pracovníci	Pearson Correlation	-0,004	0,067	0,000	1	0,007	0,037
Otázka 4	Sig. (2-tailed)	0,948	0,246	0,997		0,910	0,527
	N	299	299	299	299	299	299
Pracovníci	Pearson Correlation	0,024	-0,104	-0,051	0,007	1	0,005
Otázka 5	Sig. (2-tailed)	0,678	0,072	0,375	0,910		0,925
	N	299	299	299	299	299	299
Pracovníci	Pearson Correlation	-0,012	0,042	0,039	0,037	0,005	1
Otázka 6	Sig. (2-tailed)	0,840	0,466	0,503	0,527	0,925	
	N	299	299	299	299	299	299

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky boli hodnotené na bežnej hladine signifikantnosti $\alpha = 0,05$ a ukazujú, že otázky sú pomerne „izolované“, nie je medzi nimi významný vzťah.

Tabuľka 34 Korelačná analýza - zákazníci

		Zákazníci Otázka 1	Zákazníci Otázka 2	Zákazníci Otázka 3	Zákazníci Otázka 4	Zákazníci Otázka 5	Zákazníci Otázka 6
Zákazníci Otázka 1	Pearson Correlation	1	-0,137*	0,090	0,027	-0,051	-0,083
	Sig. (2-tailed)		0,022	0,135	0,652	0,394	0,166
	N	277	277	277	277	277	277
Zákazníci Otázka 2	Pearson Correlation	-0,137*	1	-0,007	-0,006	-0,030	-0,110
	Sig. (2-tailed)	0,022		0,909	0,927	0,616	0,067
	N	277	277	277	277	277	277
Zákazníci Otázka 3	Pearson Correlation	0,090	-0,007	1	0,010	-0,061	-0,063
	Sig. (2-tailed)	0,135	0,909		0,866	0,313	0,293
	N	277	277	277	277	277	277
Zákazníci Otázka 4	Pearson Correlation	0,027	-0,006	0,010	1	0,561**	-0,137*
	Sig. (2-tailed)	0,652	0,927	0,866		0,000	0,022
	N	277	277	277	277	277	277
Zákazníci Otázka 5	Pearson Correlation	-0,051	-0,030	-0,061	0,561**	1	-0,143*
	Sig. (2-tailed)	0,394	0,616	0,313	,000		0,017
	N	277	277	277	277	277	277
Zákazníci Otázka 6	Pearson Correlation	-0,083	-0,110	-0,063	-0,137*	-0,143*	1
	Sig. (2-tailed)	0,166	0,067	0,293	0,022	0,017	
	N	277	277	277	277	277	277

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: vlastné spracovanie

Potvrdili sa len tri vzťahy. Dva mierne (dvojica otázok 1 a 2, resp. 4 a 6) pri hladine spoľahlivosti $p = 0,022$ a obidva s negatívnym charakterom (napr. čím vyššiu hodnotu uviedli respondenti pri otázke 1, tým mierne nižšiu uviedli v otázke 2 a naopak). Tretí vzťah je veľmi intenzívny pri vysokej hladine štatistickej významnosti na úrovni $p = 0,000$ a to na úrovni korelačného koeficientu (pearsonov) 0,561. Ide o dvojicu otázok č. 4 („Rešpektujú autoritu“) a 5 („Napĺňajú ciele a poslanie organizácie“).

Faktorová analýza pre segment skúmania „pracovníci“:

Vhodnosť súboru pre faktorovú analýzu bola skúmaná pomocou KMO testu (tabuľka 35)

Tabuľka 35 KMO and Bartlett's Test - pracovníci

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy.	0,512
Bartlett's Approx. Chi-Square	9,554
Test of df	15
Sphericity Sig.	0,847

Zdroj: vlastné spracovanie

Test KMO ukazuje, že súbor je na faktorovú analýzu len čiastočne vhodný, lebo len tesne presahuje hodnotu 0,5.

Extrakcia jednotlivých premenných je vyhodnotená v tabuľke 36.

Tabuľka 36 Communalities - pracovníci

	Initial	Extraction
Pracovníci – Otázka 1	1,000	0,458
Pracovníci – Otázka 2	1,000	0,580
Pracovníci – Otázka 3	1,000	0,552
Pracovníci – Otázka 4	1,000	0,525
Pracovníci - Otázka 5	1,000	0,642
Pracovníci - Otázka 6	1,000	0,506

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Zdroj: vlastné spracovanie

Extrakcia jednotlivých premenných ukázala, že je dostatočná u každej premennej. Ak by boli v niektorých prípadoch hodnoty „Extraction“ menšie ako 0,200, tieto prípady by bolo potrebné z faktorovej analýzy vylúčiť.

Identifikácia faktorov variability je v tabuľke 37.

Tabuľka 37 Total Variance Explained - pracovníci

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,181	19,690	19,690	1,181	19,690	19,690	1,105	18,412	18,412
2	1,056	17,602	37,292	1,056	17,602	37,292	1,097	18,282	36,694
3	1,026	17,096	54,387	1,026	17,096	54,387	1,062	17,693	54,387
4	0,963	16,050	70,438						
5	0,918	15,308	85,746						
6	0,855	14,254	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 38 Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Pracovníci - Otázka 5	0,758		0,235
Pracovníci - Otázka 2	-0,702		0,295
Pracovníci – Otázka 3		-0,742	
Pracovníci – Otázka 1		0,675	
Pracovníci – Otázka 4			0,692
Pracovníci – Otázka 6		-0,224	0,664

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

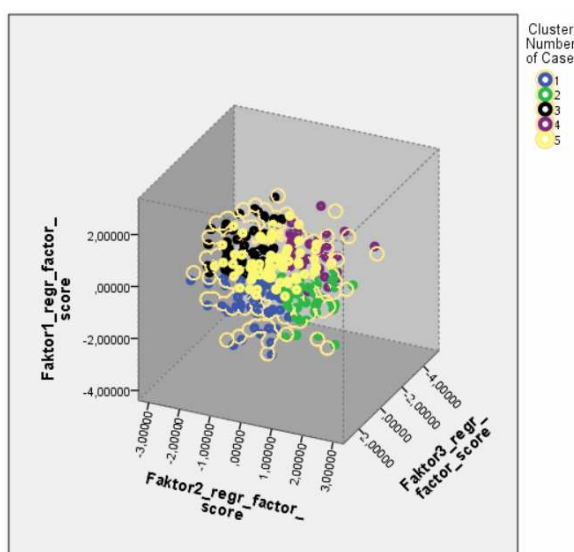
a. Rotation converged in 5 iterations.

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 38 sa nachádza výsledok faktorovej analýzy. Procedúra zlúčila do troch faktorov (component):

Prvý faktor – component 1 sa skladá predovšetkým z otázky 5 a 2. Otázka 5 reprezentuje názor zamestnancov, že svojim etickým konaním naplňajú ciele a poslanie organizácie. Otázka 2 reprezentuje názor zamestnancov, že je dôležité eticky sa správať, pretože ostatní to od nich očakávajú. Ak by sme sa snažili interpretovať spoločné črty týchto dvoch otázok, tak by sme ich mohli pomenovať ako „**íť pozitívnym príkladom**“. Obdobným postupom môžeme hľadať spoločné črty aj u ďalších dvoch faktorov. Druhý faktor – component 2. má spoločné črty napr. v uplatňovanom prístupe – **pravidlá sú nadovšetko**, tretí faktor – component 3 možno interpretovať napr. ako uplatnenie manažérskej zásady „**vyžadovať od seba aj spolupracovníkov veľa**“.

Na základe výsledkov faktorovej analýzy je možné urobiť „zhluky podobných pracovníkov“ a tak pracovníkov zaradiť do piatich skupín (graf 9). Typický predstaviteľ každej zo skupín z celkovej vzorky respondentov je identifikovaný v stĺpci 1 tabuľky 39.



Graf 9 Zhluky podobných pracovníkov

Zdroj: vlastné spracovanie

Charakteristika reprezentantov jednotlivých identifikovaných skupín:

Skupina 1: vnímajú ako najdôležitejšie dve hľadiská („Dodržujú stanovené pravidlá“ a „Rešpektujú autoritu“) ako stredne dôležité tri hľadiská („Je to pre nich výhodné“, „Ostatní to od nich očakávajú“ a „Jednajú v súlade so svojimi morálnymi hodnotami“) a ako najmenej dôležité jedno hľadisko („Naplňajú ciele a poslanie organizácie“). Táto skupina by sa dala pomenovať napr. ako „**disciplinovaní taktici – individuality**“.

Tabuľka 39 Identifikácia zhlukov pracovníkov

Číslo respondenta	Pracovníci Otázka 1	Pracovníci Otázka 2	Pracovníci Otázka 3	Pracovníci Otázka 4	Pracovníci Otázka 5	Pracovníci Otázka 6	Skupina	Vzdialenosť od ťažiska skupiny
198	4	4	5	5	3	4	1	0,20688
187	5	5	4	4	4	4	2	0,22733
255	3	3	5	4	4	4	3	0,12083
20	5	3	4	3	4	4	4	0,42505
218	4	4	4	4	5	5	5	0,36013

Zdroj: vlastné spracovanie

Skupina 2: vnímajú ako najdôležitejšie dve hľadiská („Je to pre nich výhodné“ a „Ostatní to od nich očakávajú“) a ako stredne dôležité štyri hľadiská („Dodržujú stanovené pravidlá“, „Rešpektujú autoritu“, „Napĺňajú ciele a poslanie organizácie“ a „Jednajú v súlade so svojimi morálnymi hodnotami“). Táto skupina by sa dala pomenovať napr. ako **„pragmatickí prospechári“**.

Skupina 3: vnímajú ako najdôležitejšie jedno hľadisko („Dodržujú stanovené pravidlá“), ako stredne dôležité tri hľadiská („Rešpektujú autoritu“, „Napĺňajú ciele a poslanie organizácie“ a „Jednajú v súlade so svojimi morálnymi hodnotami“) a ako najmenej dôležité dve hľadiská („Je to pre nich výhodné“ a „Ostatní to od nich očakávajú“). Táto skupina by sa dala pomenovať napr. ako **„zodpovední a zásadoví“**.

Skupina 4: vnímajú ako najdôležitejšie jedno hľadisko („Je to pre nich výhodné“), ako stredne dôležité tri hľadiská („Dodržujú stanovené pravidlá“, „Napĺňajú ciele a poslanie organizácie“ a „Jednajú v súlade so svojimi morálnymi hodnotami“) a ako najmenej dôležité dve hľadiská („Ostatní to od nich očakávajú“ a „Rešpektujú autoritu“). Táto skupina by sa dala pomenovať napr. ako **„liberáli“**.

Skupina 5: vnímajú ako najdôležitejšie dve hľadiská („Napĺňajú ciele a poslanie organizácie“ a „Jednajú v súlade so svojimi morálnymi hodnotami“) a ako stredne dôležité štyri hľadiská („Je to pre nich výhodné“, „Ostatní to od nich očakávajú“, „Dodržujú stanovené pravidlá“ a „Rešpektujú autoritu“). Táto skupina by sa dala pomenovať napr. ako **„svedomití poctivci“**.

Posledný stĺpec ukazuje na „vernost“ charakteristiky respondenta voči celej skupine (čím je číslo – vzdialenosť respondenta od stredu celej skupiny respondentov – menšie, tým je tento respondent viac reprezentatívny pre danú skupinu).

Faktorová analýza pre segment skúmania „zákazníci“

Vhodnosť súboru pre faktorovú analýzu bola skúmaná pomocou KMO testu (tabuľka 40)

Tabuľka 40 KMO and Bartlett's Test - zákazníci

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,505
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	129,491
	df	15
	Sig.	0,000

Zdroj: vlastné spracovanie

Test KMO ukazuje, že súbor je na faktorovú analýzu len čiastočne vhodný, lebo len tesne presahuje hodnotu 0,5.

Extrakcia jednotlivých premenných je vyhodnotená v tabuľke 41.

Tabuľka 41 Communalities – zákazníci

	Initial	Extraction
Zákazníci – Otázka 1	1,000	0,609
Zákazníci – Otázka 2	1,000	0,742
Zákazníci – Otázka 3	1,000	0,453
Zákazníci – Otázka 4	1,000	0,747
Zákazníci – Otázka 5	1,000	0,777
Zákazníci – Otázka 6	1,000	0,575

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Zdroj: vlastné spracovanie

Extrakcia jednotlivých premenných ukázala, že je dostatočná u každej premennej. Ak by boli v niektorých prípadoch hodnoty „Extraction“ menšie ako 0,200, tieto prípady by bolo potrebné z faktorovej analýzy vylúčiť.

Identifikácia faktorov variability je v tabuľke 42.

Tabuľka 42 Total Variance Explained - zákazníci

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,625	27,078	27,078	1,625	27,078	27,078	1,614	26,907	26,907
2	1,175	19,586	46,663	1,175	19,586	46,663	1,158	19,299	46,206
3	1,103	18,382	65,046	1,103	18,382	65,046	1,130	18,839	65,046
4	0,909	15,154	80,200						
5	0,761	12,675	92,875						
6	0,428	7,125	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Zdroj: vlastné spracovanie

Procedúra faktorovej analýzy identifikovala tri faktory (component), ktoré vysvetľujú 65,0% variability. Tri faktory preto, lebo hodnota Total Extraction sums of Squared Loadings už pri vyššom počte faktorov klesla pod hodnotu 1,000.

Tabuľka 43 Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Zákazníci – Otázka 5	0,877		
Zákazníci – Otázka 4	0,863		
Zákazníci – Otázka 3		0,663	
Zákazníci – Otázka 1		0,647	-0,436
Zákazníci – Otázka 6		-0,537	-0,449
Zákazníci – Otázka 2			0,858

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 43 je výsledok faktorovej analýzy. Procedúra zlúčila do troch faktorov (component) niekoľko otázok:

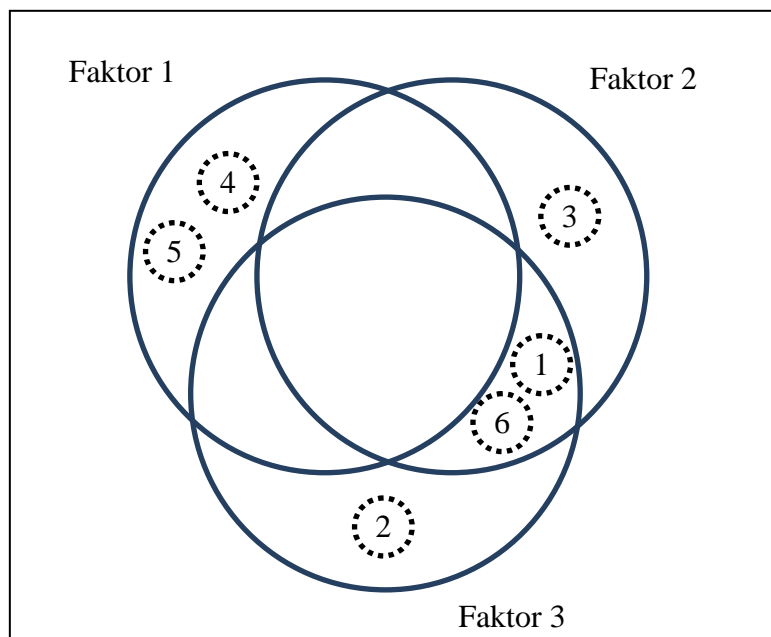
Prvý faktor – component 1 sa skladá predovšetkým z otázky 5 a 4. Otázka 5 reprezentuje názor zákazníkov, že svojim etickým konaním naplňajú ciele a poslanie organizácie. Otázka 4 reprezentuje názor zákazníkov, že dôvodom pre etické správanie je rešpektovanie autority. Ak by sme sa snažili interpretovať spoločné črty týchto dvoch otázok, tak by sme ich mohli pomenovať ako **„ísť za svojimi cieľmi a vzormi“**

Druhý faktor – component 2 sa na základe zloženia relevantných otázok v rámci faktora dá interpretovať ako **„úcta k morálnym princípom a určeným pravidlám prináša osobné benefity“**.

Tretí faktor – component 3 sa na základe zloženia relevantných otázok v rámci faktora dá interpretovať ako **„vyžadovať najviac od seba“**

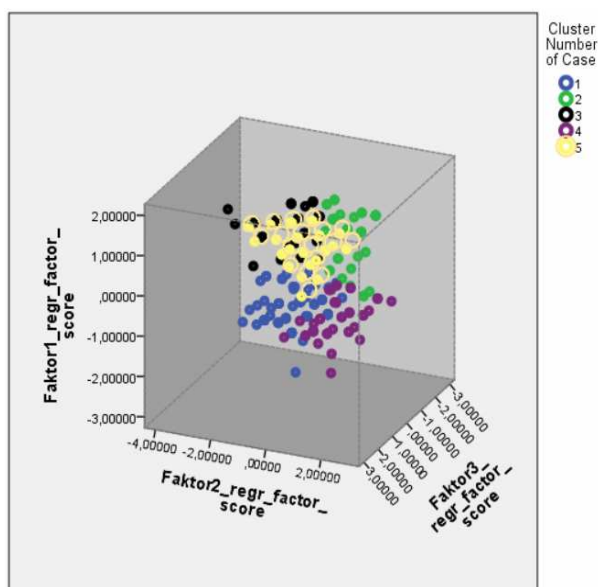
Dve otázky (1 a 6) sú relatívne silno späté s naraz dvoma faktormi. Ich zastúpenie v jednotlivých faktoroch by bolo možné zobrazit' nasledovným grafom (graf 10).

Zhluky podobných zákazníkov sú prezentované v grafe 11 a v tabuľke 44.



Graf 10 Zastúpenie otázok v jednotlivých faktoroch

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 11 Zhluky podobných zákazníkov

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 44 Identifikácia zhlukov zákazníkov

Číslo respondenta	Zákazník Otázka 1	Zákazník Otázka 2	Zákazník Otázka 3	Zákazník Otázka 4	Zákazník Otázka 5	Zákazník Otázka 6	Skupina	Vzdialenosť od ťažiska skupiny
41	3	4	5	4	4	5	1	0,38155
66	5	4	5	5	5	5	2	0,24543
226	4	4	4	5	5	5	3	0,36142
106	4	4	5	4	4	4	4	0,19618
76	4	5	4	5	5	4	5	0,33170

Zdroj: vlastné spracovanie

Charakteristika reprezentantov jednotlivých identifikovaných skupín:

Skupina 1: vnímajú ako najdôležitejšie dve hľadiská („Dodržujú stanovené pravidlá“ a „Jednajú v súlade so svojimi morálnymi hodnotami“), ako stredne dôležité tri hľadiská („Ostatní to od nich očakávajú“, „Rešpektujú autoritu“ a „Napĺňajú ciele a poslanie organizácie“) a ako najmenej dôležité jedno hľadisko („Je to pre nich výhodné“). Táto skupina by sa dala pomenovať napr. ako **„zásadoví moralisti“**.

Skupina 2: vnímajú ako najdôležitejších až päť hľadísk („Je to pre nich výhodné“, „Dodržujú stanovené pravidlá“, „Rešpektujú autoritu“, „Napĺňajú ciele a poslanie organizácie“ a „Jednajú v súlade so svojimi morálnymi hodnotami“) a ako stredne dôležité jedno hľadisko („Ostatní to od nich očakávajú“). Táto skupina by sa dala pomenovať napr. ako **„tímoví hráči“**.

Skupina 3: vnímajú ako najdôležitejšie tri hľadiská („Rešpektujú autoritu“, „Napĺňajú ciele a poslanie organizácie“ a „Jednajú v súlade so svojimi morálnymi hodnotami“) a ako stredne dôležité tiež tri hľadiská („Je to pre nich výhodné“, „Ostatní to od nich očakávajú“ a „Dodržujú stanovené pravidlá“). Táto skupina by sa dala pomenovať napr. ako **„verní cieľom“**.

Skupina 4: vnímajú ako najdôležitejšie jedno hľadisko („Dodržujú stanovené pravidlá“) a ako stredne dôležité až päť hľadísk („Je to pre nich výhodné“, „Ostatní to od nich očakávajú“, „Rešpektujú autoritu“, „Napĺňajú ciele a poslanie organizácie“ a „Jednajú v súlade so svojimi morálnymi hodnotami“). Táto skupina by sa dala pomenovať napr. ako **„zodpovední zákonníci“**.

Skupina 5: vnímajú ako najdôležitejšie tri hľadiská („Ostatní to od nich očakávajú“, „Rešpektujú autoritu“ a „Napĺňajú ciele a poslanie organizácie“) a ako stredne dôležité tiež tri hľadiská („Je to pre nich výhodné“, „Dodržujú stanovené pravidlá“ a „Jednajú v súlade so svojimi morálnymi hodnotami“). Táto skupina by sa dala pomenovať napr. ako **„pracanti“**.

3.3.2 Diskusia

Obidve skupiny respondentov ohodnotili všetky faktory ako významné až veľmi významné. Zákazníci prisúdili všetkým dôvodom o niečo vyššiu hodnotu významu než zamestnanci. Vyššia bola u zákazníkov i miera zhody medzi ich odpoveďami, lebo smerodajné odchýlky sú v prípade zákazníkov o niečo nižšie než u zamestnancov. Zamestnanci ako najvýznamnejší dôvod etického jednania uviedli súlad s vlastnými morálnymi hodnotami. Zákazníci sa tiež domnievali, že tento dôvod je veľmi významný, ale

za rovnako významné považovali aj rešpektovanie autority a dodržiavanie pravidiel. Najväčšia smerodajná odchýlka je u oboch skupín v prípade dôvodu výhodnosti dodržiavania etických zásad. Niektorí respondenti sa teda domnievajú, že výhodnosť je veľmi silným motívom dodržiavania etických zásad, zatiaľ čo iní tento faktor označili ako málo významný. Zo štruktúry a porovnania odpovedí oboch skupín vyplýva viera v osobné morálne hodnoty zamestnancov organizácií. Zákazníci sa tiež spoliehajú na význam autority a stanovených pravidiel v organizáciách. A ani zamestnanci na tieto dôvody nezabúdajú. Pre manažment organizácií to znamená, že musí dbať o správne nastavenie a riadenie procesov, lebo zamestnanci majú tendenciu z pokynov manažmentu vychádzať. Vidieť tu aj väzbu na také manažérske zásady vedenia ľudí, akými sú:

- Sám od seba vyžadovať viac, než ostatní odo mňa očakávajú. Plnením tejto zásady môže manažér dosiahnuť, že **pracovníci budú na neho hrdí a necítia sa ponížení jeho nízkou úrovňou.**
- Od spolupracovníka vyžadovať viac ako ktokoľvek iný. Plnením tejto zásady môže manažér dosiahnuť, že **spolupracovníci sú hrdí na seba a motivovaní jeho dôverou v nich.**
- Zaujímať sa o spolupracovníka (a jeho úspech) viac než ktokoľvek iný. Plnením tejto zásady môže manažér dosiahnuť, že **osobne angažovaní pracovníci ho nechcú sklamať, lebo by sklamali sami seba.**
- Chrániť spolupracovníka pred strachom. Plnením tejto zásady môže manažér dosiahnuť, že sa jeho **spolupracovníci vedia „zapáliť“, tvorivo pracovať bez ťarchy existenčného strachu z budúcnosti alebo zo straty identity.**

Zistené závery sa dajú interpretovať aj tak, že synergický efekt – **zlepšenie plnenia požiadaviek zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán u ponúkaných služieb, sa dá dosiahnuť vytvorením hlbokej vzájomnej dôvery a že keď chceme uplatňovať vplyv, ľudia nám musia dôverovať. Nestačí na to len úmysel, treba ísť osobným príkladom.** Byť príkladom vyvoláva dôveru bez toho, aby sme sa o ňu usilovali (Covey, 2015). A tu sa dá hľadať aj asi najpresvedčivejšia odpoveď na výskumnú otázku a prínos z riešenia tejto výskumnej úlohy. Druhým prínosom je príspevok do kvantifikácie ukazovateľov etickej dimenzie manažmentu využitím výstupov zo štatistických riešení.

3.4 Spoločenská zodpovednosť vysokej školy

Vysoké školy plnia nezastupiteľnú úlohu pri rozvíjaní intelektuálneho kapitálu v každej krajine. Ovpływujú a sú ovplyvňované ostatnými prvkami konkurenčného systému. Musia teda plniť požiadavky širokého spektra zainteresovaných strán. Majú k tomu k dispozícii existujúce systémové prístupy a štandardizované koncepcie. Štandardizované koncepcie využívané v hospodárskej praxi (modely, odvetvové či univerzálne štandardy) sú vo veľkej miere univerzálne použiteľné a aplikovateľné i v prostredí vysokých škôl (Doeleman, a iní, 2014). Táto možnosť platí aj implementáciu hodnôt a postupov spoločenskej zodpovednosti a trvalo udržateľného rozvoja, a to do subsystému výchovno-vzdelávacieho, vedecko-výskumného, riadiaceho i do subsystémov podporných procesov. Viaceré štúdie (napr. Sanchez-Hernandez, 2016) ukazujú na rastúci záujem rôznych typov organizácií o spoločensky zodpovedné správanie. Napriek tomu je *aplikácia spoločensky zodpovedného správania v prostredí vysokých škôl* málo vedecky prebádanou problematikou. Túto výskumnú medzeru v podobe implementácie normy ISO 26000 – Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti si kladie za cieľ aspoň čiastočne vyplniť táto výskumná úloha. Sú v nej ukázané možné spôsoby zapracovania princípov a spoločensky zodpovedných aktivít do systému riadenia vysokej školy alebo fakulty a tým aj podpory ich akcentu na trvalo udržateľný rozvoj.

Výskumná vzorka a metodológia výskumu:

Do riešenia projektu bolo zapojených 84 zamestnancov Pedagogickej fakulty Katolíckej univerzity v Ružomberku a štyria externí konzultanti. Celý proces riešenia sa skladal z piatich fáz:

1. osvetu zameranej na zvýšenie odbornej kompetentnosti riešiteľov v oblasti spoločenskej zodpovednosti pomocou workshopov,
2. kultivácie ľudí, pozostávajúcej z analýzy princípov spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom matice vzťahov,
3. identifikovania zainteresovaných strán fakulty z interného aj externého prostredia - identifikovanie všetkých jednotlivcov alebo skupín, ktorí napĺňajú definíciu „záujmová skupina“ pomocou brainstormingu, preskúmania strategických partnerstiev, partnerstiev v rámci riešenia predchádzajúcich projektov a pomocou techniky „cielených otázok“ (z normy ISO 26000),
4. analýzy výkonnosti (súčasného stavu) v oblasti spoločenskej zodpovednosti:
 - dekompozíciou hlavných, podporných a riadiacich procesov fakulty,

- zberom dát a identifikáciou ich váhy v každej zo siedmych oblastí, ktoré norma ISO 26000 charakterizuje ako kľúčové (správa a riadenie organizácie, ľudské práva, personálne manažérstvo, životné prostredie, korektné správanie organizácie, spotrebiteľské záležitosti a angažovanosť v komunite),
 - transformáciou najdôležitejších hľadísk na premenné
 - štatistickou analýzou vzťahov medzi premennými
5. riadenia výkonnosti, určenie dopadu na výkonnosť v oblasti spoločenskej zodpovednosti a návrh implementačných krokov.

3.4.1 Výsledky skúmania

Analýzou bolo zistených 156 vplyvov fakulty voči jej zainteresovaným stranám. Kvantifikácia jednotlivých vplyvov a výsledný dátový súbor bol z tabuľkového procesora exportovaný do štatistického softvéru IBM SPSS Statistics, kde prebiehali všetky následné analýzy. Pre hlbšie pochopenie faktorov, ktoré vplyvajú na intenzitu vplyvov boli výsledky stratifikované z dvoch hľadísk:

- z hľadiska troch aspektov (sociálneho, ekonomického a environmentálneho) koncepcie trvalo udržateľného rozvoja
- z hľadiska charakteru vplyvov, či vplyv môže priniesť pozitívny alebo negatívny efekt

Výsledná hodnota vplyvu bola vypočítaná podľa vzťahu {3.4.a}

$$I = \sum_{l=1}^8 E_l \cdot \prod_{m=1}^3 F_m \cdot \prod_{k=1}^2 G_k \quad \{3.4.a\}$$

kde:

$E = \{E_1; E_2; E_3; E_4; E_5; E_6; E_7; E_8\}$

E_1 ... organizácia má voči záujmovej skupine právne záväzky {0;1}

E_2 ... rozhodnutia organizácie majú na záujmovú skupinu pozitívny alebo negatívny vplyv {0;1}

E_3 ... stakeholder by mohol vyjadriť obavy vo vzťahu k rozhodnutiam organizácie {0;1}

E_4 ... záujmová skupina bola v minulosti účastníkom situácie, pri ktorej bolo potrebné riešiť podobné obavy {0;1}

E_5 ... záujmová skupina môže pomôcť organizácii pri riešení určitého vplyvu {0;1}

E_6 ... záujmová skupina môže ovplyvniť schopnosť organizácie plniť jej povinnosti {0;1}

E_7 ... záujmová skupina by bola znevýhodnená, ak by nemal možnosť zapojiť sa {0;1}

E_8 ... záujmová skupina je vo svojom hodnotovom reťazci dotknutá vplyvom organizácie {0;1}

$F = \{ F_1; F_2; F_3 \}$

F_1 ... veľkosť sociálneho aspektu – nízka, stredná, veľká {1;2;3}

F_2 ... veľkosť ekonomického aspektu – nízka, stredná, veľká {1;2;3}

F_3 ... veľkosť environmentálneho aspektu – nízka, stredná, veľká {1;2;3}

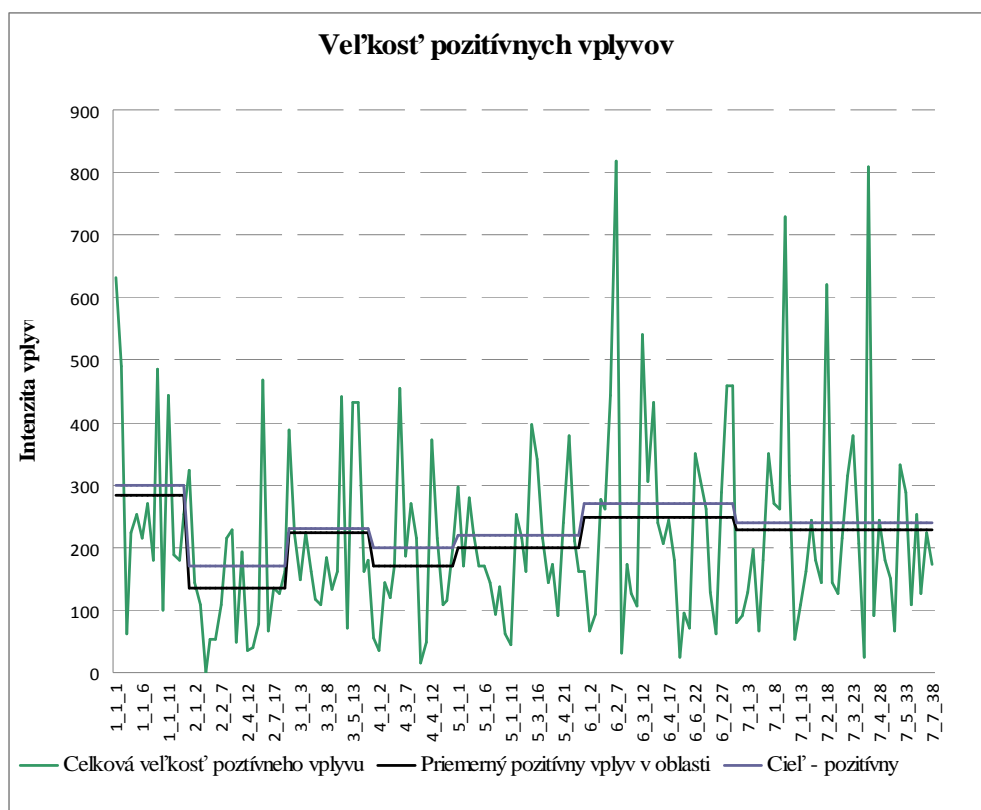
$G = \{ G_1; G_2 \}$

G_1 ... veľkosť pozitívneho dopadu – nízka, stredná, veľká {1;2;3}

G_2 ... veľkosť negatívneho dopadu – nízka, stredná, veľká {1;2;3}

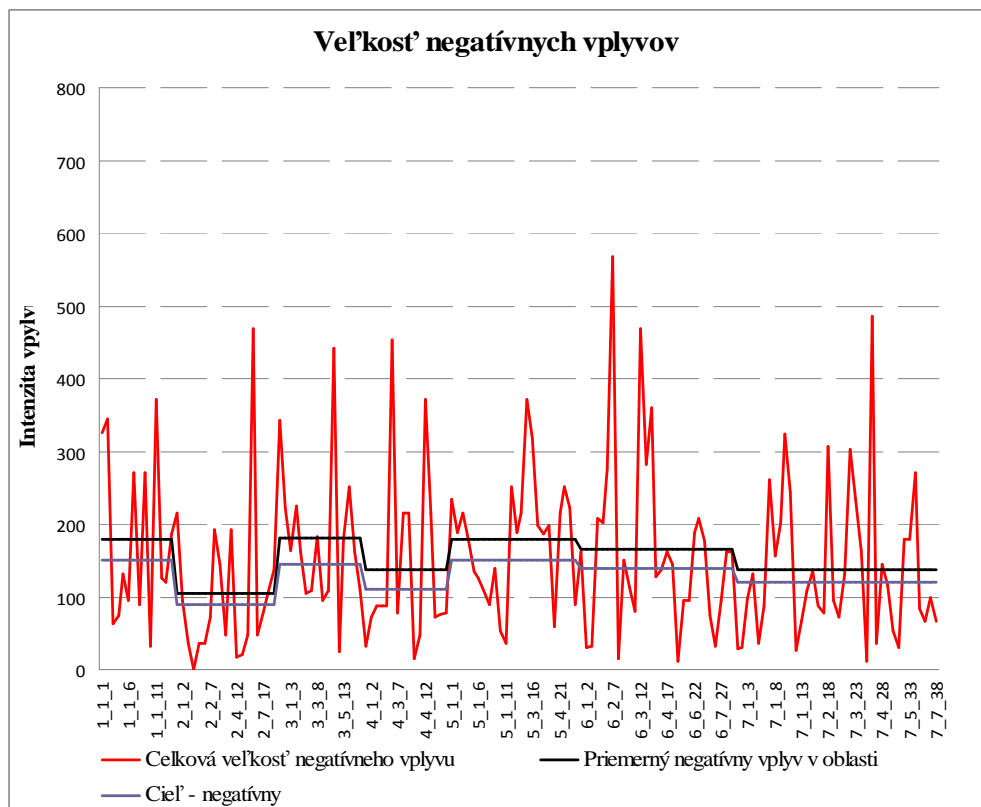
Takto vytvorený a vypočítaný prehľad veľkosti všetkých pozitívnych a negatívnych vplyvov je interpretovaný v grafickej podobe (graf 12 a graf 13). Široký rozsah veľkostí pozitívnych aj negatívnych vplyvov je daný najmä veľkou „rôznorodosťou“ záujmových skupín z pohľadu ich vzdialenosti k niektorým konkrétnym vplyvom, resp. ich postihnuteľnosti vplyvmi. Riešitelia určili aj ciele (pozri grafy 12 a 13), a to ako v pozitívnom, tak aj negatívnom spektre so zámerom zvýšiť efekt pri pozitívnych vplyvoch a znížiť efekt pri negatívnych vplyvoch. Pre zefektívnenie postupu bolo pomocou Paretovho princípu vybraných 30 rozhodujúcich vplyvov ako východisko pre riadenie výkonnosti. Manažérske intervencie boli smerované do týchto oblastí:

- úpravy riadiacich dokumentov v súlade so zmenami vzťahujúcimi sa na spoločenskú zodpovednosť (dokumenty týkajúce sa riadenia vonkajších vzťahov, podmienok vzájomných zmlúv, riešenia sťažností a pod.)
- zber a vyhodnocovanie informácií - spracovanie údajov od študentov a o študentoch, spracovanie údajov o zamestnancoch, spracovanie údajov od zainteresovaných strán (záujmových skupín) a pod.
- tvorba komunikačnej stratégie fakulty – vypracovanie riadiaceho dokumentu (kto, čo, kedy, akým spôsobom,...)
- vytvorenie bilaterálnych a multilaterálnych zmlúv a memoránd na partnerstvá s externými subjektmi na podporu angažovanosti v komunite.



Graf 12 Veľkosť pozitívnych vplyvov

Zdroj: Madzík, Budaj, Chocholáková, 2018



Graf 13 Veľkosť negatívnych vplyvov

Zdroj: Madzík, Budaj, Chocholáková, 2018

3.4.2 Diskusia

Nezastupiteľná úloha vysokých škôl ako súčastí širšieho (a budovania lepšieho) spoločenského systému vyvoláva o to viac potrebu, **aby vysoké školy boli nositeľom nových tvorivých myšlienok aj v takej dôležitej (a perspektívnej) oblasti ako je spoločenská zodpovednosť, plnenie aj rôznorodých alebo dokonca protikladných požiadaviek širokého spektra záujmových skupín z vnútra organizácie i z externého prostredia v súlade s koncepciou trvalo udržateľného rozvoja.** Preukázaná možnosť implementácie princípov podporujúcich spoločenskú zodpovednosť a trvalo udržateľný rozvoj, implementácia normy ISO 26000 do špecifického prostredia vysokých škôl je prvým prínosom prezentovaného výskumu.

Druhým prínosom je vytvorenie metodologického rámca, ako implementovať normu do konkrétneho prostredia. Norma ISO 26000 nemá (podobne ako mnohé iné štandardy) požiadavkový charakter, teda neobsahuje explicitné požiadavky voči organizáciám deklaruje len to, čo je potrebné urobiť, nie však spôsob ako to treba urobiť. Obsah jej odporúčaní sa implementoval a osvedčil v organizáciách, patriacich v spoločenskej zodpovednosti medzi európskych a svetových lídrov (Hahn, 2013). Je to generická norma, aplikovateľná v akejkolvek organizácii. Poskytuje priestor pre voľbu efektívnych a pre organizáciu vhodných spôsobov plnenia spoločenskej zodpovednosti (Helms, 2012).

Pri výskume uplatnený projektový prístup so zjavným postupným využívaním spracovávaných informácií, teda rozhodovaním na základe faktov, bude možné uplatniť aj na iných vysokých školách, príp. v iných organizáciách produkujúcich výrobky aj služby, keďže norma nemá odvetvový charakter.

Presadenie podobného cieľa v akejkolvek organizácii je podmienené motiváciou ľudí tejto organizácie a osobným príkladom vrcholového manažmentu, jeho schopnosťou „vtiahnuť“ spolupracovníkov do riešenia na základe osobného presvedčenia. V skúmanom prípade sa to podarilo aj vďaka tomu, že táto oblasť je základným hodnotovým pilierom univerzity a tiež z dôvodu, že riešená problematika bola súčasťou (subprojektom) širšie zameraného projektu „Dobrá prax“ a boli tak využité skúsenosti z riešenia iných projektov. Isté riziko predstavuje možný rozdiel skutočných a nameraných hodnôt. Hodnotenie intenzity princípov a vplyvov bolo založené na kvantitatívno-lingvistickej škále, rozšírenej v sociálnych vedách (Allen, Seaman, 2007). Pri tomto psychometrickom hodnotení nemusia odhadnuté hodnoty celkom presne odzrkadľovať skutočnosť. Pre minimalizáciu tohto rizika bola využitá metóda posudzovania hodnôt viacerými riešiteľmi.

3.5 Závery a prínosy pre manažérsku teóriu a prax

Dnešná doba kladie na ľudí vysoké nároky. Týka sa to väčšiny ľudí na väčšine pracovísk. Vyvíjaný tlak na konkurencieschopnosť, a to konkurencieschopnosť v globálnom meradle, tlak na rýchlu odozvu na požiadavky zákazníkov i ďalších záujmových skupín často prerastie do stresu, do osobných konfliktov, ktoré už nemajú konštruktívny charakter ale charakter deštruktívny. Nie je to dobrá cesta pre vytváranie synergických efektov. Existuje ale aj cesta iná – cesta načúvania druhým, cesta empatie a vzájomnej dôvery ako impulz pre budovanie dobrých vzťahov na pracovisku, partnerských vzťahov so zákazníkmi alebo inými záujmovými skupinami a v konečnom dôsledku pre uvažovanie a konanie podľa zásady výhra – výhra. Je viacero podmienok dosiahnutia takého stavu: životný optimizmus a sila pozitívneho myslenia či uznávanie a „dodržiavanie prirodzených mravných zákonov, ktoré sa nedajú zmeniť, pretože sú v hĺbke nášho človečenstva a tvoria základ humanity človeka“ (Putnová, Seknička, 2007). Podľa tých istých autorov treba riešiť také vážne morálno-etické problémy, ako je problematika odcudzenia človeka od prírody s negatívnym dopadom na životné prostredie, ako je morálna a etická zodpovednosť osôb a organizácií, pretože „zodpovednosť a dôvera sú dve kľúčové hodnoty, bez ktorých si trhové hospodárstvo len ťažko predstaviť.“

Pohľad na súčasnosť a budúcnosť manažmentu je u rôznych autorov daný ich zorným uhlom pohľadu na túto vednú disciplínu. V niektorých prístupoch sa ešte objavujú napr. náznaky definovania vedy o manažmente ako súčasti ekonómie, alebo iné deformácie. Našťastie je už zrejmé definitívne odstránené stotožňovanie manažmentu len s podnikovým manažmentom, čo v minulosti viedlo k zanedbávaniu tejto vednej disciplíny najmä v neziskových organizáciách a takých významných sektoroch, akými sú sektor sociálnych služieb, zdravotníctva i školstva. Z toho dôvodu sa zámerne zaoberáme v tretej kapitole práve aplikáciami v týchto manažérskych odvetviach.

3.5.1 Zhrnutie výsledkov výskumu

Práve tieto kľúčové faktory boli predmetom skúmania v podmienkach konkrétnych organizačných jednotiek, vyvíjajúcich činnosť a manažérske aktivity v podnikateľskej sfére služieb, v samospráve obcí, v sociálnych službách a v akademickom prostredí vysokých škôl. Smerovanie výskumu bolo v súlade s požiadavkami na nové potreby manažmentu a reagovalo na deklarovaný posun paradigmy manažmentu k principiálnemu vedeniu, ako aj na nové

kľúčové potenciály manažmentu súvisiace so zmenami prostredia organizačných jednotiek. Zatiaľ čo v minulosti bol dôraz kladený na intelektuálny potenciál, najmä na vzdelanie, na prácu s informáciami a s vedeckými poznatkami a na fyzický potenciál, najmä na pracovnú výkonnosť a schopnosť viesť druhých, v posledných rokoch sa dostáva do centra pozornosti emočný potenciál, najmä sebaovládanie, otvorená komunikácia, schopnosť motivovať druhých a morálny potenciál – čestnosť, slušnosť, etika, dodržiavanie princípov a pod. (Košturiak, Chal, 2008).

Najpodstatnejší poznatok z vlastného skúmania spočíva v potvrdení, že ako bol človek najcennejším „zdrojom“ manažéra v minulosti, tak globalizácia ani štvrtá priemyselná revolúcia a ani ďalšie vplyvy a zmeny prostredia na tom nič nezmenili. A ak predsa niečo, tak azda len v manažérskom chápaní človeka. Človek nie je „zdroj“. Je to obrovský „potenciál“, ktorý treba využiť pre dosahovanie pozitívnych synergických efektov v manažmente podnikateľskej i nepodnikateľskej sféry. Tento potenciál ponúka mnohé silné rozvojové perspektívy:

- prvky národnej a regionálnej kultúry, ktoré môžu byť synergizujúcim prvkom efektívneho manažérského systému akejkoľvek organizačnej jednotky
- súbežný pozitívny materiálny, duchovný aj environmentálny rozvoj organizačnej jednotky v súlade s koncepciou trvalo udržateľného rozvoja v zmysle zásady „čo je ekologické, je aj ekonomické“
- lepšie plnenie požiadaviek zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán vytvorením hlbokej vzájomnej dôvery, a to dodržiavaním etických hodnôt, vyvierajúcich zvnútra človeka a osobným príkladom manažérov
- prirodzený motivujúci príklad dobrého (v zmysle dosahovania synergických manažérskych efektov) nastavenia procesov môže vychádzať z akademického prostredia; vysoké školy môžu byť príkladom a nositeľom nových tvorivých myšlienok aj v takých perspektívnych oblastiach ako je spoločenská zodpovednosť.

Riešenia prezentované v kapitolách 3.1 až 3.4 poskytujú aj námety na uvažovanie v duchu hľadania „tretej alternatívy“ (pozri kapitolu 1.3.4), teda postupovanie podľa zásady „nie je po mojom, nie je po vašom, ale je po našom“, a to naše riešenie je lepšie ako riešenie, ku ktorému dospejeme kompromisom. Zmena manažérského myslenia ako predpoklad dosiahnutia synergických efektov znamená presadiť vo vlastnej organizácii inovatívnu kultúru, schopnosť inovovať, prinášať nové prevratné myšlienky a tie spájať s trvalým úspechom organizácie. Odborníci na problematiku inovácií hovoria, že sú výsledkom

synergie. Aké možnosti na dosiahnutie synergických efektov sa núkajú zo záverov vyššie uvedených skúmaní?

V kapitole 3.1 bol skúmaný vzťah medzi systémom manažmentu (systémom riadenia organizácie) a faktorom národnej (resp. z nej odvinutej organizačnej) kultúry. Keď oprávnene vnímame organizačnú kultúru ako jeden z najdôležitejších faktorov efektívneho manažmentu, potom je zrejmé (názorne vyjadrené na obrázkoch 4, 5 a 6), že **je málo pravdepodobné, aby sa dali všetky systémové manažérske prvky fungujúce v jednej kultúre preniesť bez akejkol'vek úpravy do iného kultúrneho prostredia**. Toto tvrdenie úplne korešponduje s viacročnými skúsenosťami autora práce z manažérskeho pôsobenia v textilnom a odevnom priemysle, kde bolo konfrontované nemecké, francúzske a slovenské kultúrne prostredie. Z týchto poznatkov je možné vysloviť záver: **nehľadat' v rôznorodosti kultúr manažérsku prekážku dosahovania lepších podnikateľských výsledkov, práve naopak**. Hľadanie a využitie silných prvkov každej kultúry môže priniesť jedinečnosť, konkurenčnú odlišnosť, veľmi pozitívny synergický efekt. Príčinu toho, že sa tento záver celkom nedarí realizovať v slovenskom podnikateľskom prostredí (česť výnimkám), treba hľadať aj v neplnení predpokladov fungovania „tretej alternatívy“: vzájomnom načúvaní, vzájomnej úcte a vzájomnej dôvere partnerov (zahraničných investorov a slovenských pracovníkov), alebo, ako to identifikuje Covey (2015) „najväčšou a najťažšie prekonateľnou prekážkou na ceste dosiahnutia synergie je pýcha, ktorá izoluje ľudí jeden od druhého a bráni tak tvorivému spojeniu využitia ich energií.“

V kapitole 3.2 bol skúmaný predpokladaný vývoj indikátorov udržateľnosti (životného prostredia) po plánovanej realizácii niektorých rozvojových programov obce. Z hľadiska potenciálnych synergických efektov, nadväzných na rozhodnutia manažmentu obce, je zrejmý **efekt zlepšenia kvality ľudského života, naplnenia dôstojného a plnohodnotného života obyvateľov, pozitívny efekt na dosiahnutie telesného i duševného zdravia ľudí pri súbežnej dobrej kondícii životného prostredia**. Indikátory udržateľnosti ukazujú tiež na posilnenie štandardu obce ako turistickej, resp. rekreačnej lokality. Na zabezpečenie hospodárskeho rozvoja obce prostredníctvom cestovného ruchu bude ale rozhodujúca synergia s ďalšími systémovými marketingovými prvkami, najmä s prvkom „ľudia“.

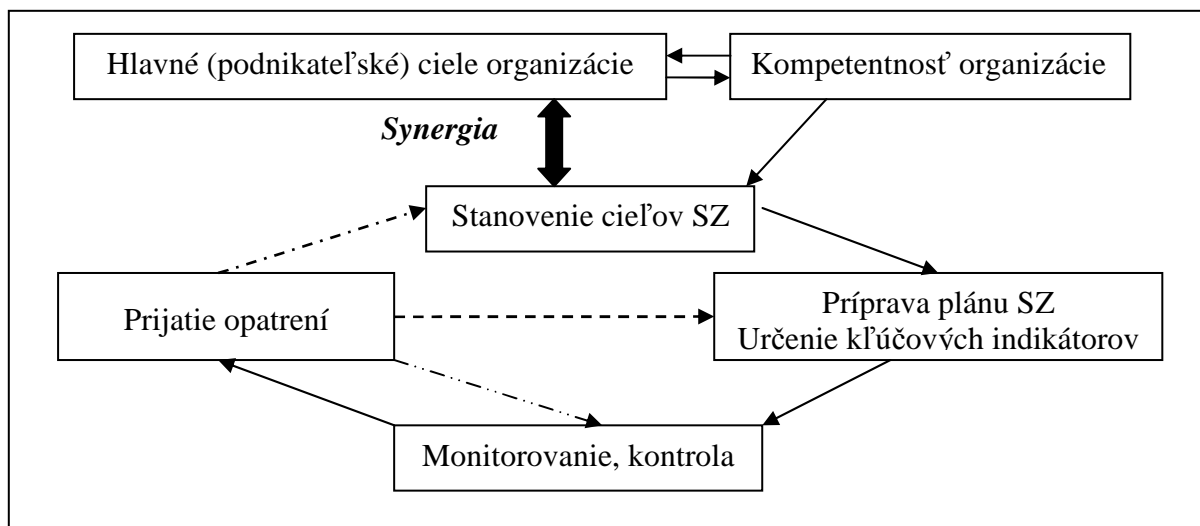
V kapitole 3.3 bola skúmaná etická dimenzia manažmentu najmä z pohľadu pohnútok manažérov na etické správanie v prostredí, ktoré je mimoriadne citlivé práve na morálno-etické aspekty – v prostredí domovov sociálnych služieb. Zákazníci (klienti) sú v tomto prostredí oveľa viac citliví na neúctu, aroganciu, prejavy hnevu a pod. Významnú až kľúčovú úlohu zohrávajú také hodnoty ako láska, pokora, tradície a pod., ktoré vytvárajú požadovanú

kvalitu etického prostredia. Na dosiahnutí kľúčového cieľa – **efektu hlbokej ľudskej dôstojnosti**, má podľa zistených záverov rozhodujúci podiel vytvorenie veľkej a nezištnej vzájomnej dôvery medzi klientom a manažérom (pracovníkom organizácie), a to najmä prostredníctvom osobného príkladu etického správania.

Medzi základné princípy etického manažmentu patrí popri ochrane životného prostredia (kapitola 3.2) aj spoločensky zodpovedné správanie (kapitola 3.4). **Prezentovaný výskum, realizovaný v podmienkach fakulty verejnoprávnej vysokej školy, poskytol niekoľko námetov na dosiahnutie synergického efektu z aplikácie spoločensky zodpovedného správania:**

- v rámci komunikácie s externým prostredím **pozitívne pôsobenie na imidž školy** (fakulty) a minimalizovanie rozdielov medzi identitou organizácie, jej kultúrou a imidžom značky
- budovanie **dôvery s partnermi**, so študentmi, ich rodičmi, ich potenciálnymi zamestnávateľmi a pod., s prínosom v podobe väčšieho záujmu o štúdium na škole
- budovanie silných dlhodobých partnerstiev prostredníctvom vysokej kvality spolupráce.

Proces vytvárania synergického efektu prostredníctvom spoločensky zodpovedného správania je načrtnutý na obrázku 8. Reálny pozitívny výstup je dosiahnuteľný len keď sa ciele v oblasti spoločenskej zodpovednosti stanú normálnou súčasťou (subsystémom) riadenia organizácie; podobný názor má aj Mc Elhaney (2011). Aby sa spoločenská zodpovednosť nestala len frázou, musí vrcholový manažment organizácie zdefinovať autentické „SMART“ ciele v oblasti spoločenskej zodpovednosti (SZ), stotožniť sa s nimi a stáť v čele aktivít pri ich plnení. Prvé praktické priblíženie k vytvoreniu synergického efektu nastane vtedy, keď dokáže organizácia vybrať najdôležitejšie marketingové (hlavné podnikateľské) ciele a k nim vytýčiť také ciele z oblasti spoločenskej zodpovednosti, ktoré prispievajú k ich dosiahnutiu. Spoločenská zodpovednosť by mala byť týmto chápaná aj ako stratégia na zníženie rizika a na vyhľadávanie nových príležitostí. Dôležitým predpokladom efektívneho plnenia tohto kroku je zosúladenie cieľov spoločenskej zodpovednosti s kľúčovými kompetenciami organizácie, aby sa spoločenská zodpovednosť nerealizovala ad hoc a neintegrovane, ale aby sa spoločenská zodpovednosť spájala s tým, čo organizácia robí, v čom je dobrá. Vážnosť dodá aktivitám spoločenskej zodpovednosti ich začlenenie do normálneho cyklu riadenia organizácie, v ktorom bude mať nezastupiteľné miesto manažérska funkcia „kontrola“.



Obrázok 8 Synergický efekt a spoločensky zodpovedné správanie

Zdroj: vlastné spracovanie

Kontrola bude vtedy najúčinnnejšia, keď si organizácia dokáže stanoviť jasné ukazovatele výkonnosti alebo kľúčové indikátory výkonnosti v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Bez tohto kroku nemôže plán spoločenskej zodpovednosti dlhodobo fungovať.

Obdobný postup bude aj predpokladom vytvárania synergického efektu prostredníctvom ďalších faktorov. Prezentované závery z vlastného výskumu, ale aj dlhoročné osobné skúsenosti autora práce z manažérskeho pôsobenia na rôznych stupňoch riadenia v priemysle i vo vzdelávacích službách poskytujú niekoľko námetov pre zhodnotenie prínosov tejto habilitačnej práce pre manažérsku teóriu i manažérsku prax.

3.5.2 Prínosy pre teóriu manažmentu

Zmeny v makro i mikro prostredí organizácií vyvolali potrebu posunu paradigmy manažmentu smerom k „principiálnemu vedeniu“. Paradigma principiálneho vedenia sa zaoberá tým, ako pomôcť ľuďom nájsť zmysel ich existencie, a to na základe chápania, že vždy bude rozhodujúce pôsobenie nadčasových, ľuďmi neovplyvniteľných prírodných zákonov a takých mentálnych princípov, akými sú napr. konzistentnosť myslenia, vyjadrovania a konkrétnych skutkov, či mentálny princíp integrity, ktorých produktom je dôvera ako stabilizačný pilier rozvoja organizácie i celej spoločnosti. Ľudia skrývajú v sebe obrovský potenciál, obrovskú energiu, ktorá pri dobrom manažovaní môže priniesť dosahovanie oveľa lepších výsledkov, synergický efekt.

Prácou sme chceli priniesť aspoň malý príspevok do manažérskej vedy - **príspevok k „synergickému nazeraniu“ manažmentu**, k synergickému mysleniu v teórii a praxi manažmentu organizácií v ére globalizácie. Zmena faktorov prostredia vyvolala potrebu zmeny prístupov v správaní manažérskych systémov i samotných manažérov. Preto pokladáme za prínos pre teóriu manažmentu systemizovanie tejto problematiky, hľadanie **nových systémových prvkov a návrh metodických postupov a ukazovateľov hodnotenia a rozvíjania „mäkkých“ faktorov manažmentu**. Medzi takéto prvky a faktory možno zaradiť národnú kultúru, etickú dimenziu ako faktor budovania organizačnej kultúry vysokej dôvery, spoločensky zodpovedné správanie, „udržateľnosť“, i ďalšie faktory manažmentu, ktoré sú rozhodujúce pre plnenie požiadaviek záujmových skupín (stakeholders) organizácie.

V práci ponúkame hodnotenie týchto prvkov a faktorov prostredníctvom sofistikovaných metód, všeobecne využiteľných pri riešení širšieho spektra manažérskych problémov. Všeobecná využiteľnosť potvrdzuje neplatnosť teórie, že pod pojmom manažment treba chápať len podnikový manažment. Preukázali sme **prenositel'nosť nových manažérskych princípov aj do „nepodnikateľských“ sektorov**, vrátane akademického prostredia vysokých škôl.

Prínos pre manažérsku teóriu vnímame z pohľadu načasovania do doby, v ktorej sa má naša „znalosťná spoločnosť“ nasmerovať do spoločnosti „múdrosti“. Múdrosť sa síce nedá „zaškatuľkovať“, ale s istou dávkou opatrnosti by sme mohli tento termín postaviť do hladiny, **aby ľudstvo bolo aspoň natoľko múdre, aby sa samo nezničilo, ale aby hľadalo alternatívne cesty nielen na prežitie, ale aj na šťastný rozvoj, šťastnú budúcnosť**. V téme šťastie vs. múdrosť zapadá do konceptu modernej manažérskej teórie aj pohľad, že „...bez širokého uplatňovania nezištnosti v ekonomickej sfére je ťažké spoznať, čo znamená radosť zo života. Môže sa vytvoriť účinný trh a vplyvný (či dokonca spravodlivý) štát, ale aj keď sa účinnosť a spravodlivosť spoja, nezaručia ešte šťastie. S predstieraním viery, že „byť“ šťastný je to isté, ako „vlastniť“ šťastie, sa ekonomickej teórii podarilo presadzovať názor, že užitočnosť nahrádza šťastie, a tak presvedčili celé generácie vedcov, že snaha o maximalizáciu užitočnosti je nielen rozumná, ale aj odôvodnená, teda je výrazom múdrosti“ (Bruni, 2013).

Formovanie novej paradigmy manažmentu predpokladá, že **manažment nemôže byť tzv. inžinierskou disciplínou, ktorá by rada unikla zo sveta hodnôt a morálnej zodpovednosti** za svet a za ľudí v okolí. Pokorne sa vracia k svojim prameňom, najmä k morálnej filozofii. Práve tu vidíme prínos a šancu na plodnú syntézu dvoch vedných disciplín – ekonómie a manažmentu. Podľa vynikajúceho amerického ekonóma Franka Knighta

„neexistuje dôležitejší predpoklad pre jasné uvažovanie o ekonómii samotnej ako pochopenie jej obmedzeného miesta v systéme potrieb človeka“ (In: Jarab, 2018). Preto náš svet dnes potrebuje manažérov a ekonómov vynikajúcich teoretických kvalít, ale aj ľudí s veľkým „L“, s dávkou pokory, formovaných filozofiou lásky, empatie a vzájomného načúvania.

3.5.3 Prínosy pre manažérsku prax

V súčasnosti je už zrejmé, že nemožno predpokladať, aby „zajtrajšok bol extrapoláciou dneška“. S určitosťou, aj ako odozvu na prebiehajúce globalizačné tlaky a reálnu hyperkonkurenciu, možno predvídať **potrebu a nutnosť inovácií, zmien v systémoch riadenia organizácií, v produktoch a procesoch organizácií i zmien v myslení**, zmien ako istoty i **zmien ako príležitosti**. Požiadavka všeobecného zlepšovania je o to naliehavejšia, že obrovský konkurenčný tlak sa stane zrejme trvalým faktorom. Inovácia je zmena a zmeny nebývajú vždy pokladané za príležitosti. Bývajú často motívom obáv a zdrojom pre formovanie odporujúcich síl. Inovácie a zmeny sú však nutné, aby sa nenaplnilo demingovské „nemusíme robiť nič, ekonomické prežitie nie je povinné“, ale pozitívnejšie (Kislingerová, 2008) „inovácia ako zmena v štruktúre ekonomického subjektu je dôležitým endogénnym faktorom jeho rastu a súčasne aj podnikateľskou výzvou.“

Prínosy z tejto práce pre manažérsku prax vidíme najmä vo **vyvolaní „tvorivého nepokoja“ smerom k inovácii myslenia a konania manažérov rôznorodých organizačných jednotiek, budovania moderných systémov riadenia organizačných jednotiek v súlade s posunom paradigmy manažmentu**. Inovácie majú „živnú pôdu“ v tvorivom prostredí tvorivých ľudí, ktorí nemajú bariéry myšlienkového, osobnostného, emočného či motivačného charakteru. Spoločenské a organizačné prostredie, najmä organizačná kultúra, podporujú tvorivosť vtedy, keď sú zbavené takých bariér, ako sú zabraňovanie prieniku informácií, nedostatok rôznych zdrojov, prehnaný konzervativizmus a byrokratizmus, bezbariérové kontrolovanie a kritičnosť, nedostatky pri uplatňovaní základných a prelínajúcich manažérskych funkcií, nedostatky pri vedení skupiny alebo tímu, ale aj samotné zloženie skupiny, sociálna klíma a pod.

Previazanie pojmov inovácie a synergia sa v manažérskej praxi spája skôr s väčšími „skokovými“ zmenami a nie so zmenami plynulými, permanentnými, zmenami po malých krokoch a malých zlepšeniach, ktoré boli (napr. v rámci filozofie Kaizen) veľmi preferované v súvislosti s „japonským priemyselným zázrakom“ v druhej polovici 20. storočia. To však neznamená, že táto forma zlepšení nie je potrebná, že využívanie „mozgov“ všetkých

pracovníkov a ich motivácia v tomto smere má ustrnúť. Trvalá konkurencieschopnosť si však vyžaduje odhodlanie na väčšie dynamickejšie zmeny, vyžaduje si inovácie, a to:

- inovácie produktov – vylepšovanie najmä ich vlastností, čo je spravidla záležitosť interných prvkov manažérskeho systému organizácie (s vhodnou participáciou zákazníka)
- inovácie procesov – ich vylepšovanie najmä zmenou technológie alebo metód práce, čo je taktiež väčšinou záležitosťou interných prvkov manažérskeho systému organizácie
- inovácie podnikateľského systému, kde už predmetom zmeny sú popri interných prvkoch aj externé prvky a väzby, ktorými je organizácia zviazaná s okolím, čím dochádza už k zmene pomerov na trhu (Košturiak, Chal', 2008).

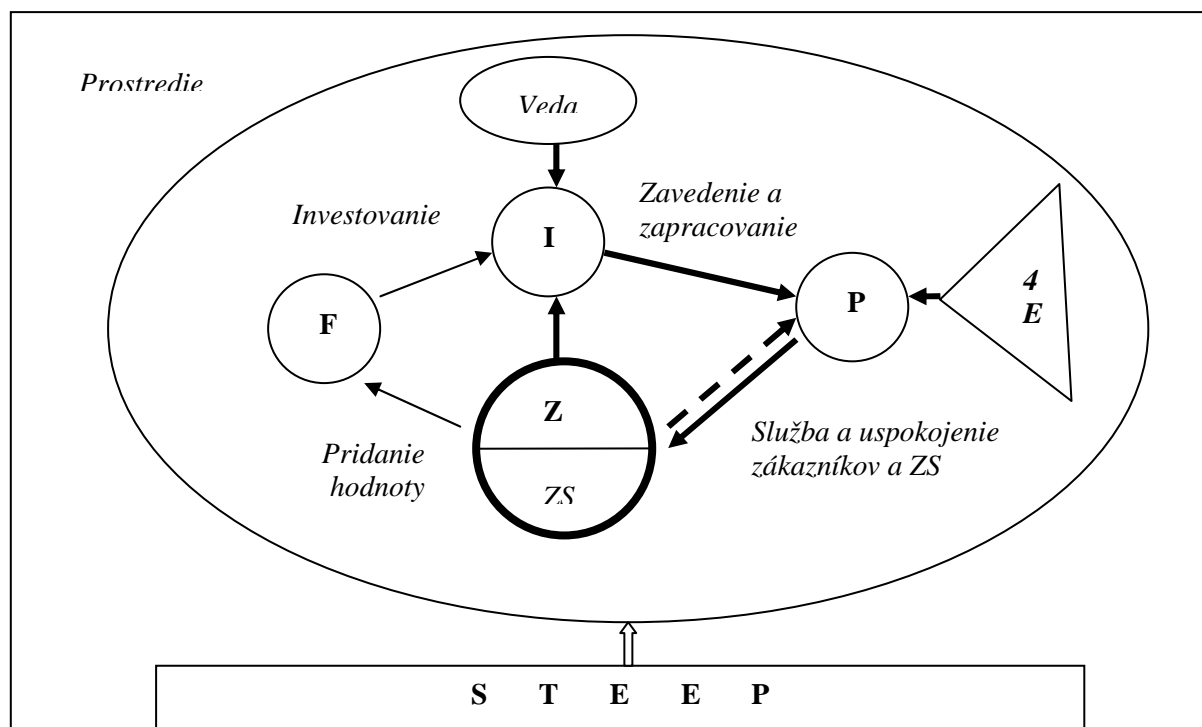
Vo väzbe na predchádzajúce kapitoly sa aktuálnou výzvou **pre priority v inováciách organizačných jednotiek** javia najmä **inovácie zohľadňujúce problematiku trvalo udržateľného rozvoja, humanizácie práce a spoločenskej zodpovednosti**.

Prínosom pre manažérsku prax v prvej tretine 21. storočia, v ére prebiehajúcej globalizácie, nech je aj námet pre budovanie vlastných systémov riadenia organizačných jednotiek, ktoré bude vychádzať z potreby prechodu „od globalizácie k relokalizácii“ v duchu zásady: myslí globálne, konaj lokálne. Predpokladá to racionálne prevzatie a využitie v zahraničí uplatňovaných úspešných metód a manažérskych princípov, ako aj využitie silných stránok národnej a od nej odvodenej organizačnej kultúry pre dosahovanie pozitívnych synergických efektov (nielen v nadnárodných) v organizáciách. „Živá“ kultúra je podľa M. Zeleného (2011) najsilnejšou hnacou silou relokalizácie a najslabšou stránkou globalizácie. Podľa neho možno relokalizáciu posilňovať

- rozpoznaním moci zákazníka, užívateľa, klienta a spotrebiteľa, čo umožňuje individualizáciu a kustomizáciu v kontexte aktívnych lokálnych kultúr,
- podporovaním kultúry zdieľania, komunikácie a spolupráce za účelom prirodzeného, spontánneho a dobrovoľného prepojovania a slobodnej tvorby produktov v kontexte lokálnej kultúry,
- posilňovaním individuálnych užívateľov ako „vodcov“ za účelom uspokojenia kultúrne zakotvených potrieb, hodnôt a preferencií.

Budovanie manažérskych systémov „šitých na mieru“, postavených na takých pilieroch, akými sú národná (regionálna) kultúra, osvedčené tradície a hodnoty, v súčasných podmienkach možno s istou dávkou zjednodušenia premietnuť aj do inovácie previazanosti podnikového cyklu „Z-I-P-F“, známeho z baťovského manažérskeho modelu. Tento model

vyjadruje podnikanie ako cyklus, opakovanú regeneráciu kapitálu pomocou štyroch kľúčových dimenzií kolobehu Z-I-P-F (pozri kapitolu 1.3.1). Model (obrázok 9) je odrazom zmien v prostredí a premietnutím posunu paradigmy manažmentu smerom k principiálnemu vedeniu a jej aplikáciou pre podnikateľské subjekty aj neziskové organizácie v „znalostnej“ Z-I-P časti (subcykle) cyklu (pretože prvok „financie“ má odlišnú úlohu a postavenie v ziskovej a neziskovej sfére).



Obrázok 9 Modifikovaný Z-I-P-F model

Zdroj: vlastné spracovanie

Prvok zákazník je v modeli na obrázku 9 rozšírený o ďalšie relevantné zainteresované strany (ZS), ktorých požiadavky a očakávania musí producent uspokojiť, a to aj napriek tomu, že sú to často požiadavky protichodné. Zákazník nie je v tomto ponímaní chápaný ako „pán“, ale ako „partner“, ktorý takto participuje nielen na inováciách, ale aj na samotných procesoch organizačnej jednotky. Procesy, ktorými sa produkujú produkty požadované zákazníkmi a naplňajú tak ciele organizačnej jednotky, by mali v systéme riadenia podniku plniť požiadavku „4E“, resp. 3Ú + E, t.j. mali by byť realizované účinne, účelne, úsporne a eticky. Inovácie sú realizované na trhu odkiaľ pramenia aj námety pre inovácie. Zákazník však často ani nevie, že si môže nejaký inovovaný produkt požadovať. Preto by mal systém riadenia organizácie zahŕňať aj čerpanie námetov pre inovácie z nových vedných poznatkov. Z takéhoto modifikovaného cyklu Z-I-P-F je možné tiež odvodiť požiadavky na vedomosti,

znalosti a zručnosti ľudí, pracujúcich v systéme organizačnej jednotky a tým aj požiadavky na ich vedenie a osobnostný rozvoj (Zelený, 2011).

3.5.4 Prínosy pre výchovno-vzdelávací proces v študijnom programe manažment

Preukázateľné zmeny prostredia, charakterizované v predchádzajúcich kapitolách práce, ktoré vyvolali posun paradigmy manažmentu smerom k principiálnemu vedeniu, prinášajú aj potrebu zmien vo výchovno-vzdelávacom procese vysokých škôl, vrátane výchovy a prípravy budúcich manažérov. Inovácie, najmä inovácie vyšších radov, schopnosť „držať krok“ so svetom sú podmienené vzdelanostnou úrovňou obyvateľstva, rastom jeho kompetentnosti, vysokou úrovňou znalostí. Popri nespochybniteľnej úlohe rodiny vo výchovnom procese je to úloha pre celý vzdelávací systém a v rámci neho významná úloha vysokého školstva. V kapitole 1.2.3 sú prezentované niektoré výstupy celonárodného výskumu, medzi iným aj miera rozvinutia kompetencií absolventov vysokých škôl. Medzi slabo rozvinuté kompetencie boli zaradené aj „schopnosť zvládať záťažové situácie a prekážky“ a „podnikavosť, mať „čuch“ na nové príležitosti“. Tieto závery možno bez váhania doplniť (aj na základe osobných skúseností autora) o veľké rezervy absolventov vysokých škôl spojené so schopnosťami vytyčovať smery a hľadať alternatívne cesty, byť osobnosťami, lídrami schopnými prevziať zodpovednosť. Všetky z uvedených kompetencií sú kompetenciami manažérskeho charakteru, čo tiež potvrdzuje dôležitosť manažmentu ako vednej disciplíny a manažmentu ako vzdelávacieho programu. Príčin tohto jestvujúceho stavu bude viac a boli by hodné samostatného výskumu. Sústreďme sa na dve z nich:

1. Pomernú (tak je to často deklarované) odtrhnutosť akademického prostredia od praxe. Dôležitosť úzkeho prepojenia teórie a praxe je historicky overená napr. vzdelávacím modelom v rámci Baťovej sústavy riadenia. **Rýchle reakcie vysokoškolskej sféry na požiadavky praxe, na požiadavky trhu, sú nevyhnutne dôležité ako pre podporu konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov, tak aj pre posilnenie vlastnej konkurencieschopnosti samotných vysokých škôl.** Tento skôr reaktívny prístup by mal byť len jednou alternatívou smerovania vysokých škôl. Druhou alternatívou pre výchovno-vzdelávací sektor je proaktívny prístup, spojený s predvídaním stavu na vzdialenejšie obdobie dopredu. Záujem školy s primeraným predstihom na nové perspektívne požiadavky nielen reagovať, ale aj mať cieľ prípadný nedobrá vývoj zmeniť (veď kde inde ako na vysokých školách by sa mal taký proces „naštartovať“), je možnou hybnou silou napredovania. Vyváženosť základného a aplikovaného

výskumu na vysokých školách ponúkne iste možnosti získania synergických efektov v duchu „coveyovskej tretej alternatívy“.

2. Formovanie „mysle aj srdca“ (slogan v logu KU) poslucháčov je priama požiadavka, vyplývajúca z posunu paradigmy v manažmente smerom k principiálnemu vedeniu. Manažéri majú veľa príležitostí (a tiež povinností) pomáhať ľuďom pri hľadaní a naplňovaní zmyslu ich existencie. Pomoc ľuďom osobným príkladom predpokladá zdieľanie hodnôt „hodných nasledovania“: čestnosti, otvorenosti, integrity, akceptovania pôsobenia prírodných zákonov a princípov, z etického správania vychádzajúce vytváranie kultúry vysokej dôvery. Tieto princípy ako súčasti výchovno-vzdelávacieho procesu nemôžu byť len doménou vysokých škôl, katedier (prípadne katedrál). **Úspešný výsledok sa zdá možný len ako, v tejto práci často deklarovaný, synergický efekt spolupráce rodín ako základných buniek spoločnosti, škôl všetkých stupňov, zamestnávateľov, regionálnych a miestnych samospráv, štátu, ale aj ďalších relevantných inštitúcií** (tretí sektor a pod.).

V predchádzajúcich kapitolách boli načrtnuté zmeny v „blízkom“ aj „vzdialenejšom“ prostredí organizácií, ktoré upozornili na také veľmi reálne alebo možné dôsledky ako starnutie obyvateľstva a zníženie priemernej výkonnosti ľudí, migráciu obyvateľstva a multikulturalizmus, morálno-etické smerovanie odtrhnuté od tradičných a osvedčených hodnôt, na možné zníženie potreby pracovných miest v odvetviach, v ktorých sa najvýraznejšie prejavia dopady a efekty štvrtej priemyselnej revolúcie a pod. Pre toto zmenené prostredie sú azda ešte viac ako kedykoľvek predtým potrební manažéri – lídri, ktorí musia mať jasno v strategických prioritách organizácie a musia mať nasledovniahodnú víziu, lebo (Covey, 2015) „najhlbšou podstatou vedenia ľudí je vízia. Hľadanie cesty vytvára poriadok bez toho, aby sme ho požadovali Vytvára morálnu autoritu vízie.“ Strategické myslenie a vizionárstvo potrebuje celistvého človeka, pozitívne mysliaceho, neustále hľadajúceho a objavujúceho v ľuďoch ich potenciál, ich nadšenie a energiu, ktorá prinesie synergiu. Výchova a vzdelávanie k týmto atribútom je prvou úlohou pedagógov manažmentu. Predstavuje to zameranie na rozvoj aj:

- doteraz netradičných kompetencií v riadení sietí, zvládaní moderných aplikácií podporujúcich simulácie a umelú inteligenciu, kompetencií v riadení rozvojových projektov a programov,
- nových manažérskych rolí, ktoré sa menia z ohraničených na komplexné (komplexné v zmysle, že manažéri museli začať vnímať nielen vlastné úlohy, ale ako vlastníci

procesu museli začať vnímať aj úlohy vlastníka predchádzajúceho a nasledujúceho procesu alebo operácie), s tým súvisiacich zmien v komunikácii (pozdĺž celého procesu) a zmien manažérskych rolí „dohliadačov“ na „poradcov a motivátorov“.

Moderný manažér musí byť „manažérom inovácií“, „manažérom znalostí“, „manažérom zmeny“ i „manažérom rizika“, ale hlavne musí to byť „Človek“.

S týmto širokým spektrom pozícií a úloh manažérov súvisia ďalšie nároky na výchovno-vzdelávací proces. Rozvoj prezentačných zručností, schopnosť pracovať s informáciami, schopnosť riešiť problémy, rozvíjať analytické schopnosti, kritické myslenie, schopnosť rozhodovať, byť tvorivým architektom, dizajnérom, budovať pracovné návyky. Všetky tieto úlohy a zmeny by mali byť úzko previazané s praktickou sférou. Prikladáme niekoľko návrhov na konkrétne riešenie tejto previazanosti, čerpaných aj z vyššie uvedeného programu:

- umožniť študentom pracovať na prípadových štúdiách dodaných rôznymi organizáciami
- zapájať študentov do praxe v organizáciách
- zapájať ľudí z praxe do výchovno-vzdelávacieho procesu
- zapojiť zamestnávateľov do definovania výskumných tém v rámci dizertačných a diplomových prác
- organizovať stáže pedagógov vo firmách
- každý pedagóg by si mal vytvoriť tím externistov; systematická spolupráca s nimi dáva predpoklady na dosiahnutie synergických efektov pre obidve strany
- v manažérskom študijnom programe vytvoriť predmet zameraný na vyložene praktické témy a úlohy.

Tieto konkrétne odporúčania spolu s odporúčaním, aby akademická obec nerezignovala na výchovnú stránku mladých ľudí, ponúkame ako prínos z vlastných výsledkov bádania pre prípravu budúcich manažérov.

ZÁVER

Súčasný globalizovaný svet prináša nové, doposiaľ nepoznané riziká, ale aj nové príležitosti a nové výzvy. Špecifické nové poznatky, obavy i očakávania sa vyskytujú najmä v krajinách, ktoré boli po 2. svetovej vojne „schované“ za železnou oponou, Slovensko nevynímajúc. Mnohé pozitívne zmeny prinieslo členstvo v rozširujúcej sa EU, ktoré pre malý štát (a malý trh), akým Slovensko je, určite výrazne prevyšujú nedostatky alebo straty z tohto členstva. Tak to je teraz a tak to bolo aj v minulosti, čo potvrdzuje známy výrok A. Hlinku z tridsiatych rokov 20. storočia: „Lepšie byť a žiť s niekým, ako umrieť osamote.“

Pre Európu a podnikanie v nej sú charakteristické viaceré pozitívne črty ale i deformácie vyplývajúce najmä z odvrhnutia istých princípov a hodnôt, čo vystihol Benedict XVI. v roku 2009 takto: „Podnikanie má najskôr ľudský a až potom profesionálny význam. Vpísané je do každej práce chápanej ako *actus personae* – osobná činnosť, pričom je dobré, aby sa každému pracujúcemu ponúkla možnosť vložiť svoj prínos takým spôsobom, aby on sám „mal povedomie, že pracuje na svojom“.

Tak často deklarovaná cesta slobody a tolerance, založená na falošnom univerzalizme, znamená požadovanie zabúdania a sebaopierania. Budúcnosť Európy spočíva v lojalite voči najlepším a po stáročia overeným kultúrno-duchovným tradíciám. Individualizmus na trhu, vyhľadávanie a produkcia produktov pre zákazníkov, nie vyhľadávanie zákazníkov pre produkty, vyžadujú potrebu inovácie produktov a procesov, hľadanie nových (či staronových) prostriedkov a metód, aj takých, ktoré nebudú poplatné konzumizmu, egoizmu či iným pochybným „-izmom“.

Veľkým problémom Európy je podľa M. Zeleného aj nedostatok vlastného výrazného prístupu k mysleniu, riadeniu a rozhodovaniu. Pri komplexnejšom pohľade na plnenie požiadaviek a očakávaní stakeholders však možno vidieť práve v Európe a jeho jednotlivých štátoch aj väčšiu snahu a zodpovednosť napr. vo väzbe na riešenie environmentálnych problémov, na vybudovanie dôvery aj prostredníctvom racionálneho uplatňovania noriem alebo iných medzinárodných štandardov. Takýto prístup nie je obvyklý u veľmocí z mimoeurópskeho priestoru.

Pre 21. storočie je v manažérskej vede vyzdvihovalá potreba „sociálnej zrelosti“ organizácií, ktorá je rôzne interpretovaná s ohľadom na postoj interpretov ku kultúre, etike, morálke, ľudskosti a pod. Autor práce sa prikláňa k definícii „sociálnej zrelosti subjektu manažmentu“ prezentovanej I. Vágnerom (Vágner, 2015): *Sociálna zrelosť subjektu manažmentu je vedomé či nevedomé zachovávanie základných princípov chovania a jednania,*

vd'aka ktorým sa uchováva celistvosť osobnosti. Tieto princípy sú založené na rozlišovaní medzi dobrom a zlom, správnym a nesprávnym, pričom sa subjekt manažmentu neorientuje len na samotný cieľ, ktorý by mal byť dosiahnutý v súlade s týmto myslením, ale tiež na použité prostriedky, nástroje a metódy na dosiahnutie tohto cieľa. K tejto definícii sa žiada azda len s oveľa tvrdšou jednoznačnosťou dodefinovať, že v súčasnej situácii, aká sa nachádza vo svete musí byť medzi cieľmi aj „trvalo udržateľný rozvoj“.

Globalizácia priniesla potrebu a v záujme „ekonomického prežitia“ aj nutnosť porovnávať sa s európskou ba i svetovou špičkou. Veľké tradície a po stáročia budované a praxou testované hodnoty nás učia zachovávať pokoru, ale aj s hrdosťou ponúknuť mnohé jedinečnosti, ktoré sú našou silnou stránkou pri budovaní marketingovej odlišnosti a príspevkom do vytvárania synergických efektov efektívneho manažmentu.

Analýza prostredia ukazuje, že potreba reagovania manažmentu na zmeny v prostredí organizačných jednotiek je vyvolaná najmä veľkými zmenami v niektorých STEEP faktoroch makroprostredia, ktoré sú spôsobené globalizáciou so všetkými pozitívnymi a negatívnymi dôsledkami, najmä vážnym rizikom ohrozenia trvalo udržateľného rozvoja. Z jestvujúceho stavu prostredia vychádzala aj motivácia pre tematické zameranie a ciele habilitačnej práce. Každý si môže urobiť svoju interpretáciu záverov pre seba aj pre svoju manažérsku prax. Človek má rozum a slobodnú vôľu, ktorá mu umožňuje vybrať si cestu životom viac alebo menej zmysluplnú.

Z postaveného cieľa práce boli odvodené aj úlohy, ktoré boli v práci riešené. Prvou bolo posúdenie „prenositel'nosti“ budovania manažérského systému organizácie v ére globalizácie s ohľadom na také faktory, ako je faktor národnej kultúry a faktor trvalo udržateľného rozvoja. Tieto otázky vyplynuli z reálneho stavu, ktorý v súčasnosti (už prakticky od roku 1990) na Slovensku existuje. Vstúpil tu zahraničný kapitál, ktorého príchodom prišli aj (niekedy) progresívne technológie či metódy práce a posilnilo sa konkurenčné postavenie podnikov. Predsa však nie je všeobecná spokojnosť, a to ani u investora, ale ani u ľudí, u zamestnancov. Dôvodom je väčšinou skutočnosť, že investor chce uskutočňovať svoje aktivity v systéme vychádzajúcom z podmienok jeho domovskej kultúry. **Stret dvoch kultúr, ktorý nebýva „nezmieriteľný“, nemusí byť nielen prekážkou rozvoja, ale dá sa pozitívne využiť na dosiahnutie synergického efektu.** Výskumom a závermi prezentovanými v kapitole 3.1 a 3.5 sme sa snažili dokázať, že pre organizáciu je prínosom, keď si buduje svoj systém riadenia „ušíť na mieru“. Podobne sa dajú dosiahnuť pozitívne efekty aj s ohľadom na hľadanie „tretej cesty“ prístupom smerujúcim k posilneniu trvalej udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti (kapitoly 3.2, 3.4 a 3.5). Prenositel'nosť

nových manažérskych princípov (a potvrdenie druckerovskej premisy, že manažment nie je len podnikový manažment) do podmienok nepodnikateľských subjektov sme testovali na konkrétnych podmienkach vybranej fakulty vysokej školy. Úspešný dôkaz je prezentovaný v kapitole 3.4.

Špecifickým problémom dnešnej doby je strata tradičných hodnôt, spochybňovanie morálnych pravidiel a obmedzenie etickej dimenzie manažmentu často len na formálne vypracovanie etických kódexov. Výskum v podnikoch poskytujúcich služby (kapitola 3.3) ukázal, prečo ľudia pokladajú za dôležité etické správanie. Výsledkom je potvrdenie starej pravdy, že podmienkou pozitívneho pôsobenia etickej dimenzie manažmentu na výkonnosť je **vybudovanie organizačnej kultúry postavenej na vysokej dôvere**. Rozhodujúcim pilierom tejto dôvery je **osobný príklad manažérov**. Pri skúmaní jednotlivých problematík sme sa snažili podporiť presvedčivosť záverov takými postupmi, aby sa dosiahla **kvantifikácia výstupov riešení**. Postup bežne realizovateľný pri skúmaní „hard“ faktorov sa podarilo uplatniť v špecifickejšej (a menej poznanej) podobe aj pri faktoroch skôr charakteru „soft“, čo pokladáme tiež za jeden z prínosov tejto habilitačnej práce.

Ďalšie **prínosy** vidíme z preukázateľnej možnosti dosiahnutia **synergických efektov** pre zákazníkov a ďalšie záujmové skupiny organizácie **hľadaním „tretej cesty“**, ktorá ale predpokladá a je splniteľná len v podmienkach vzájomnej úcty partnerov a ich vzájomnej absolútnej dôvery. Prínosom synergizácie manažmentu pre všetky strany, ktoré sa na nej podieľajú, je posilnenie konkurencieschopnosti, čo je v podmienkach prebiehajúcej hyperkonkurencie významná skutočnosť. V neposlednom rade pokladáme za prínos práce aj **námety pre výchovno-vzdelávací proces pri výchove manažérov a nových lídrov**. Z koncepcie principiálneho vedenia je zrejmé, že pozitívne zmeny v manažmente sa nedajú dosiahnuť bez moderných vodcov, ktorí budú mať dôveru svojich ľudí, pretože im budú chcieť a vedieť načúvať a získať si tým ich mysle a srdcia. Návrhy prezentované v kapitole 3 môžu byť podnetom pre to, aby sa práve z akademického prostredia naštartoval proces zmeny myslenia, ktorý prinesie nové podnety a prínosy pre manažérsku teóriu i manažérsku prax.

Splnením uvedených úloh a „vtiahnutím“ do manažmentu takých faktorov ako je kultúra a etika, spoločenská zodpovednosť a udržateľnosť sme doplnili manažérsky systém o veľmi podstatné systémové prvky „budúcnosti“ a tiež obohatili koncepciu posunu paradigmy manažmentu smerom k principiálnemu vedeniu. Tým sme podľa nášho názoru **splnili cieľ habilitačnej práce** a zároveň **otvorili priestor pre ďalší výskum v tejto veľmi dôležitej ale pomerne málo prebádanej oblasti**. Závery nášho výskumu, odprezentované v kapitole 3, budeme monitorovať a podrobovať opätovnému testovaniu súc si vedomí, že pri

prácou s „mäkkými“ ukazovateľmi vždy bude existovať riziko, vyplývajúce z individuálneho náhľadu ľudí.

A na záver ešte niekoľko myšlienok a odporúčaní pre manažérov pre „éru múdrosti“:

- Úspech zredukovaný do materiálnej podoby a jeho nadradenie nad morálku, spôsobuje absenciu striedmosti a pokory, zhon, stres a často aj prázdnotu.
- Efektívni manažéri majú ochotu veľmi tvrdo pracovať, silu pozitívneho myslenia a elán vyvierajúci zo srdca.
- (Neznámy autor): Poznanie a múdrosť zďaleka nie sú jedno, často spolu vôbec nesúvisia. Poznanie sídli v hlavách plných myšlienok druhých, zatiaľ čo múdrosť v mysliach naslúchajúcich vlastným myšlienkam. Poznanie je pyšné, že sa toľko naučilo, múdrosť pokorná, že nevie viac.

SUMMARY

In this habilitation thesis, a very topical management issue is solved – the relationship between changes in the macro and micro environment of organisations and the response of management systems to these changes due to a paradigm shift. An analysis of the environment showed that the need of a management response to changes in the environment of the organisation is especially caused by major changes in certain STEEP factors of the macro environment, which are caused by globalisation with all its positive and negative consequences, in particular the serious risk of a permanent threat to sustainable development. Another major group of environmental factors are especially the “soft” impacts as determinants of management (culture and ethics, education and science). Research gaps with an application on the Slovak management environment were identified on the basis of a presentation of the relevant theoretical concepts and a condition assessment of the resolved problematic. A solution of the research question – the impact of national culture on the management system, a search for the indicators of the planning and evaluation of environmental quality in the policy of sustainability, the ethical dimension of the management and a social responsibility of the university and the subsequent conclusions to this problematic fulfilled the objective of this thesis: A synthesis of opinions on the need for a change of approach in the behaviour of managers and management systems with regard to changes in the environment of an organisation and a paradigm shift. Another benefit is the outlining of a methodology to deal with the tasks set and a quantification of the factors applicable in other sectors of this relatively little explored problematic, opening suggestions for further research, the application of the results under the practical conditions of manufacturing organisations, as well as organisations providing services, and last but not least, the contribution to the educational process in the study program management and its direction towards the use of new scientific knowledge, especially in terms of realising a paradigm shift towards principled management.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ALLEE, V. 2002. *Presentation at International Conference KM Europe 2002*, 13-15 Nov. 2002 London. UK.
- ALLEN, I.E., C.A. SEAMAN. 2007. *Likert scales and data analyses*. Qual. Prog. 2007, 40, 64–65.
- BELL, D. 1974. *The Coming of Postindustrial Society*. A Venture in Social Forecasting Harmondsworth: Penguin, 1974.
- BENNER, M. 2002. *Time and the new economy*. In: I. Holmberg, M. Salzer-Mörling a L. Strannegård (eds.): *Stuck in the Future? Tracing the New Economy*. Stockholm: Bookhouse Publishing, pp 135-157.
- BERRY et al. 2002. *Cross-Cultural Psychology. Research and Applications*. Cambridge: CUP, 2002
- BIRKNEROVÁ, Z., M.FRANKOVSKÝ. 2012. *Základy sociálnej psychológie a psychológie osobnosti*. Prešov: VŠZaSP sv Alžbety, ÚSVaZ bl. P. Gojdiča, 2012. ISBN 978-80-8132-067-5.
- BOREC, T. 2009. *Manažéri na cudzom parkete*. Bratislava: Neopublic Porter Novelli, 2009. ISBN 978-80-970227-5-4.
- BRINKLEY, I., R. FAUTH, and M. MAHDON, and THEODOROPOULOS. 2009. *Knowledge Workers and Knowledge Work*. A Knowledge Economy Programme Report. A Knowledge Economy Programme Report. Retrieved from <http://www.theworkfoundation.com/Assets/Docs/Knowledge%20Workers-March%202009.pdf>, 20.3.2009. 11.7.2011 14:16
- BRUNI, L. 2013. *Cena nezištnosti*. Bratislava: Veda – vydavateľstvo SAV, 2013. ISBN 978-80-224-1310-7.
- BUDAJ, P., M. ŽIŽKA, E. ŠLAICHOVÁ, M. HRNČIAR, L. LYSÁ and M. JENČO. 2013. *Gestion des opérations*. Fribourg: S.É.C.T., 2013. ISBN 978-2-9700892-3-0.
- BUDAJ, P. et al. 2015. *Multidimensional approach to increasing the efficiency of processes*. Fribourg: S.É.C.T., 2015. ISBN 978-2-9701037-2-1.
- BUDAJ, P. 2012a *Analyses and System Improvement of Operations*. In: ACC Journal, XVIII, 2/12, Liberec: TUL, ISSN 1803-9782.

- BUDAJ, P. 2012b. The convenience and increase in the effectiveness of company processes. In: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach: Seria: Administracja i Zarządzanie. Nr 94 (21) (2012). ISSN 2082-5501.
- BUDAJ, P. 2012c. Added Value of Productive Operations In: Revue Internationale des Sciences humaines et naturelles., Année 2012, num. 3 (2012). ISSN 2235-2007.
- BUDAJ, P. 2013. *Dimenzie zvyšovania výkonnosti podnikových výrobných operácií* In: Týždeň vedy a umenia na PF KU (zborník prednášok). Ružomberok: Verbum - vydavateľstvo KU, 2013. ISBN 978-80-8084-991-7.
- BUDAJ, P., P. KUBIČKO. 2012. *Inovácie, imitácie a batizmus*. In: Disputationes Scientifcae Universitatis Catholicae in Ružomberok, roč. 12, č. 2 (2012), s. 31-38.. ISSN 1335-9185.
- BUDAJ, P., M. GECELOVSKÁ. 2012. *Výkonnosť výrobných procesov*. In: Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie. Ružomberok: Verbum - vydavateľstvo KU, 2012. ISBN 978-80-8084-936-8.
- BUDAJ, P., M. HRNČIAR. 2016 *Specifying the use of Taguchi's loss function in manufacturing and service sectors*: In: 34th International Conference Mathematical Methods in Economics : MME 2016, Liberec : Technical University of Liberec, 2016. ISBN 978-80-7494-296-9.
- BUDAJ, P., J. RÁKOČI. 2011. *Zefektívnenie projektovania výrobného systému*. In: Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie. Ružomberok : Verbum - vydavateľstvo KU, 2011. ISBN 978-80-8084-766-1.
- BUREŠ, V. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-2471-978-8.
- CAVANAUGH, J., R. KAIL. 2004. *Human development: A Lifespan View*, (3rd ed.). Wadsworth press Pg 321. 2004.
- COVEY, S.R. 2013. *Třetí alternativa*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-256-7.
- COVEY, S.R. 2015. *8.návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-359-5.
- DAMASIO, A. 2005. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Avon Books, New York, 2005.
- DAVENPORT, T. 2005. *Thinking for Living*. HVB School Publishing. ISBN 1-59139-423-6.

- DOELEMEN, H.J. 2014. *Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review*. Total Quql. Manag. Bus. 2014, 25, 439-460
- DROPPA, M., P. BUDAJ and P. MIKUŠ. 2013. *Culture organisationnelle et performance des processus d'organisation*. Fribourg: S.É.C.T., 2013. ISBN 978-2-9700892-5-4.
- DRUCKER, P. F. 1954. *Landmarks of Tomorrow. A Report on the New 'Post-Modern' World*. Transaction Publisher London. ISBN 1-56000-622-6.
- DUDINSKÁ, E., P. BUDAJ a Š. VITKO. 2009. *Manažment v sociálnych službách*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2009. ISBN 978-80-7165-756-9.
- DYTRT, Z. a kol. 2006. *Etika v podnikateľskom prostredí*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
- FRANKEL, M. S. 1989. *Professional codes: why, how, and with what impact?* Journal of business ethics 8, no. 2-3: 109-115.
- GINSBERG. 2008. *Management and Leadership in Social Work Practice and Education*. Alexandria, VA: CSWE Press, 2008. ISBN 978-0-87293-132-9.
- GREENE, J. D. 2001. *An fMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgement*. Science., 293, 2105-2108.
- GUŠTAFÍKOVÁ, T., Z. LIESKOVSKÁ. 2016. *Slovenská republika smerom k zelenému hospodárstvu*. Bratislava: Slovenská agentúra životného prostredia, 2016. ISBN 978-80-89503-51-3.
- HAHN, R. 2013. *ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility*. Bus. Strat. Environ. 2013, 22, 442–445.
- HANUS, L. 2003. *O kultúre a kultúrnosti*. Bratislava: Lúč, 2003. ISBN 80-7144-443-6.
- HELMS, W.S., C. OLIVER and K. WEB. 2012. *Antecedents of settlement on a new institutional practice: Negotiation of the ISO 26000 standard on social responsibility*. Acad. Manage. J., 2012, 55, 1120 – 1145
- HOFSTEDE, G. 1996. *Cultural relativity of organisational practices and theories*. In: Effective Manager – Perspectives and Illustrations. Bratislava: Ofprint, 1996. ISBN 80-89045-36-7.
- HOFSTEDE, G. 2003. *Cultures and Organisations: Software of the mind*. London Profile books LTD, 2003. ISBN 978 1 86197 543 0.
- HOFSTEDE, G., G.J. HOFSTEDE. 2006. *Cultures and Organisations: Software of the mind*. Praha: Linde, 2006.

- HRUBEC, J., E. VIRČÍKOVÁ a kol. 2009. *Integrovaný manažérsky systém*. Nitra: SPU v Nitre, 2009. ISBN 978-80-552-0231-0.
- JARAB, J. 2018. *Predslov*. In: Budaj, P. a kol. *Sakrálné stavby a manažment cestovného ruchu v meste Poprad*. Ružomberok: VERBUM – vydavateľstvo KU, 2018. ISBN 978-80-561-0532-0.
- KASSAY, Š. 2013. *Riadenie. Vodcovia a manažéri*. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo SAV, 2013. ISBN 978-80-224-1320-6.
- KASSAY, Š. 2013b. *Riadenie. Rozhodujúce hľadiská manažérskej praxe*. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo SAV, 2013. ISBN 978-80-224-1321-3.
- KELEMEN, J. a kol. 2007. *Pozvanie do znalostnej spoločnosti*. Bratislava: IURA EDITION, 2007. ISBN 978-80-8078-149-1.
- KHUN, S. T. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions*. Second Edition, Enlarged. Chicago: The University of Chicago, 1970. ISBN 0-226-45803-2.
- KISLINGEROVÁ, E. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KLINEC, I. 2010. *Relokalizácia, obnova sociálneho kapitálu a vytváranie udržateľného modelu ekonomiky*. In: Sociálny kapitál, ľudský kapitál a chudoba v regiónoch Slovenska. Košice: Ekonomická fakulta TU, 2010. ISBN 978-80-553-0573-8
- KLINEC, I. 2013. *Modrá ekonomika, relokalizácia a vytváranie pracovných miest*. In: Manažérstvo životného prostredia, 2013. Zborník z XIII. medzinárodnej vedeckej konferencie, Bratislava. Žilina: Strix. Edícia ESE. ISBN 978-80-89281-90-9.
- KOPČAJ, A. 1999. *Řízení proudů změn*. Ostrava: nakladatelstvo KOPČAJ - SILMA '90, 1999. ISBN 80-902358-1-6.
- KOŠTURIAK, J. 2011. *Úvahy o podnikaní*. Bratislava: Karmelitánske nakladateľstvo, 2011. ISBN 978-80-89231-85-0.
- KOŠTURIAK, J., J. CHAL. 2008. *Inovace, vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
- KOTLER, P., J.A.CASLIONE. 2010. *Chaotika. Manažment a marketing firiem v turbulentných časoch*. Bratislava: Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-114-8
- KUBÁTOVÁ, J., H. BEDÁŇOVÁ. 2014. *Motivation of young knowledge workers in contemporary China*. In: *Knowledge for Market Use - media and Communication in the 21st Century* Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II., p.351.
- KUDZBEL, M. 2001. *Baťa hospodársky zázrak*. 2001. Bratislava: Marada Capital Services, a. s. 2001. ISBN 80-968458-1-0.

- LEHMANOVÁ, Z. 1999. *Mezikulturní komunikace a evropský proces. In: Interkulturní vzdělávání ve sjednocující se Evropě*. Liberec: PF TUL, 1999, s. 20-28.
- MADZÍK, P., P. BUDAJ and A. CHOCHOLÁKOVÁ. 2018. *Practical Experiences with the Application of Corporate Social Responsibility Principles in Higher Education Environment*. In: Sustainability, MDPI Open Access Publishing, 2018. Vol. 10, Issue 6, p. 1736 (1 – 25). ISSN 20711050.
- MAIER, K. et al. 2012. *Udržitelný rozvoj území*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4198-7.
- MATTOCK, J. 2003. *Cross-cultural communication*. London: Page Ltd., 2003. ISBN 07494 3922 X.
- McCABE, D. L., L. KLEBE TREVINO L. and K.D. BUTTERFIELD. 1996. *The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace*. Business Ethics Quarterly (1996): 461-476.
- McELHANEY, K.A. 2011. *Dobrý biznis*. Bratislava: Eastone Books, 2011. ISBN 978-80-8109-193-3.
- McNALLY, S. 2013. *Global population explosion: Economic and health mlt down*. J.Roy.Soc.Med., 2013, 106, 38-39.
- MÍČHAL, I. 1994. *Ekologická stabilita*. Brno: Veronica, 1994. ISBN 80-85368-22-6.
- MIKULÁŠTIK, M. 2010 *Tvořivost a inovace v práci manažéra*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.
- MLÁDKOVÁ, L. 2008. *Management znalostních pracovníků*. Praha: C.H.Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.
- MURPHY, R.F. 2006. *Cultural and Social Antropology*. Praha: SLON, 2006. ISBN 978-80–86429-25-0.
- NONAKA, I., H. TAKEUCHI. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. UK. ISBN 0-19-509269.
- OBDRŽÁLEK, Z a kol.. 2015. *Vysoké školy ako motory rozvoja vedomostnej spoločnosti: 2015, Kvalita a zodpovednosť: Podkladové štúdie*. Bratislava: CVTI SR, 2015. ISBN 978-80-89354-59-7.
- OSTROVSKÝ, I. 2013. *Vývoj vzdelanosti v SR 2008 – 2012 a jeho dopad na trh práce*, ARRA, 2013. ISBN 978-80-89472-17-8.
- ÖYKÜ İYİGÜN, N. 2015 *Corporate social responsibility and ethics in management in light of sustainable development. In Business Law and Ethics: Concepts, Methodologies,*

- Tools, and Applications. Information Resources Management Association, USA, 2015. Available at: <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-4666-8195->
- PAULI, G. 1987. *Crusader for the Future*. A Portrait of Aurelio Peccei, Founder of the Club of Rome. Oxford, England, Elmsford, New York: Pergamon Press, 1987. ISBN 0080348610.
- PAULI, G. 2010. *The Blue Economy. 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*. Report to the Club of Rome. Taos, New Mexico: Paradigm Publications. ISBN 9780912111902
- PETERSON, B. 2004. *Cultural Intelligence*. Boston: Intercultural Press Inc., 2004.
- PORVAZNÍK J. 2007. *Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v manažmente*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2007. ISBN 978-80-88931-73-7.
- PRŮCHA, J. 2010. *Inter-cultural Communication*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.
- PUTNOVÁ, A., P. SEKNÍČKA. 2007. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- REBOUL, C. et al. 2006. *Managing Knowledge Workers: The KWP Matrix*. Conference Proceedings MOMAN 06, Prague 2.2.2006. ISBN 80-86596-74-5.
- ROBBINS, S.P. 2008. *The Truth about Managing people*. New Jersey: Pearson Education, Inc. Publishing as FT Press, 2008. ISBN 978-0-13-234603-0.
- ROBBINS, S.P., M. COULTER. 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M.I., E.W. MAINARDES. 2016. *University social responsibility: a student base analysis in Brazil*. Int. Rev. Pub. Nonprof. Mark. 2016, 13, 151-159.
- SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 2009. ISBN 978-80-893-08-4.
- STEAD, J.G., W.E. STEAD. 2012. *Manažment pre malú planétu. (transl.)*. Bratislava: Eastone Books, 2012. ISBN 978-80-8109-216-9.
- STEVENS, B. 2008. *Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior*. Journal of Business Ethics 78, no. 4 (2008): 601-609.
- ŠIKULA, M. a kol. 2003. *Determinanty formovania priemyselnej politiky v podmienkach globalizácie a integrácie*. Bratislava: Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky SAV, 2003. ISBN 80-7144-134-1.
- TORNIELLI, A., G. GALEAZZI. 2015. *Pápež František. Táto ekonomika zabíja*. Bratislava: Fortuna Libri, 2015. ISBN 978-80-8142-438-0.

- ULRICH, D., N. SMALLWOOD and K. SWEETMAN. 2010. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-122-3.
- VÁGNER, I. 2014. *Perspektivní budoucnost společnosti vyžaduje posun paradigmatu myšlení a jednání nejen v managementu*. In: Sociálne poslanstvo Jána Pavla II. pre dnešný svet: "Univerzita ako miesto dialógu": zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, apríl 2014, Poprad. Ružomberok: Verbum - vydavateľstvo KU, 2014. ISBN 978-80-561-0151-3,
- VÁGNER, I. 2015. *Podněty k posunu paradigmatu myšlení a jednání v managementu*. Brno: Sting, spol. s r.o., 2015. ISBN 978-80-87482-23-0.
- VÁGNER, I., M. SABOLOVIČ. 2011. *Systém managementu organizace a znalostního pracovníka*. Ružomberok: VERBUM – vydavateľstvo KU, 2011. ISBN 978-80-8084-652-7.
- VENKATRAMAN, S., R.R. NAYAK. 2015. *Corporate sustainability: An IS approach for integrating triple bottom line elements*. Soc. Resp. J.2015, 11, 482–501.
- VINSON, J. 2009. Retrieved from www. www.vinson.com. 16.5.2009. 16:15
- VIRČÍKOVÁ, E., P. PALFY. 2008. *Environmentálne manažérstvo – teória a metodika*. Košice: Multiprint, 2008. ISBN 978-80-89282-20-3.
- WAAS, T., A. VERBRUGGEN a T.WRIGHT. 2010. *University research for sustainable development: definition and characteristics explored*. J. Clean Prod.2010, 18, 629–636
- WEBER,H. 2004. *Reconstituting the Third World'?. Poverty reduction and teritoriality in the global politics of development*. Third World Q., 2004,025,187-206.
- ZELENÝ, M. 2011. *Hledání vlastní cesty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-1611-1.
- ZELENÝ, M. 2011b. *Všetchno bude jinak*. Kostelní Vydří: Karmelitánske nakladatelství, 2011. ISBN 978-80-89231-83-6.
- ZELENÝ, M., J. KOŠTURIK. 2011. *Baťova sústava riadenia pre dnešný svet podnikania*. Svit: Seminár, 14.12.2011.
- ŽIŽKA, M. a kol. 2013. *Hospodářský rozvoj regionů*. Kamil Mařík – Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-131-4.
- ŽIŽKA, M., P. BUDAJ and P. MADZÍK. 2016. *The adequacy of an organisation's measurement system in quality management*. In: Quality - Access to Success. Vol. 17, Iss. 155 (2016). ISSN 1582-2559.